

## **Experiências provenientes do Relacionamento Intergeracional entre Baby Boomers e Z's no Ambiente de Trabalho**

**PAULO DUQUE PEREIRA DA SILVA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**DARCY MITIKO MORI HANASHIRO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

# Experiências provenientes do Relacionamento Intergeracional entre *Baby Boomers* e *Z's* no Ambiente de Trabalho

## 1 INTRODUÇÃO

A diversidade geracional surge no ambiente de trabalho como um desafio crescente para gestores e pesquisadores (Kupperschmidt, 2000). Assim sendo, as gerações se tornam um fenômeno organizacional, implicando na suposição de que não se pode ignorá-lo, pois possui importantes impactos na organização como um todo e muitas das dificuldades enfrentadas estão enraizadas nessa perspectiva (Joshi, Dencker, Franz, & Martocchio, 2010; Alwin & McCammon, 2007). Tais desafios “[...] colocam em foco a importância crítica de compreender as gerações e as diferenças geracionais nas organizações” (Joshi *et al.*, 2010, p. 393, tradução nossa).

Tanto a literatura acadêmica como a não acadêmica apontam que existem grandes diferenças entre as características de diferentes gerações; entre os mais velhos e os mais jovens parece existir um grande abismo que separa ambos grupos etários. Tende-se a denominar essa lacuna de *generational gap* (McCaffree, 2007; Giancola, 2006), apesar de estudos não encontrarem diferenças significativas entre gerações (Jurkiewicz, 2000; Appelbaum, Serena, & Shapito, 2005). Apesar das diferenças reais e percebidas (Lester, Standifer, Schultz, & Windsor, 2012), existem também semelhanças e proximidades (Lyons & Kuron, 2014). Qual o “tamanho” desse abismo? Até que ponto as diferenças existem? Quais as implicações de tais diferenças para a gestão? Por outro lado, a literatura não acadêmica, muitas vezes, apresenta diferentes gerações como contraditórias entre si e acabam criando estereótipos baseados em idade (Deal, 2007; Macky, Gardner, & Forsyth, 2008). Até que ponto as diferenças percebidas estão em consonância com a realidade?

Diferentes pesquisas foram realizadas comparando as diferenças geracionais no ambiente de trabalho (Twenge, 2010; Parry & Urwin, 2011; Lyons & Kuron, 2014), porém faltam pesquisas que relacionem a geração mais antiga no mercado de trabalho, a dos *Baby Boomers*, e a que está iniciando, a Geração Z. Compreendendo as semelhanças e diferenças entre as gerações, bem como as experiências provenientes do relacionamento entre ambas, pode-se contribuir com acadêmicos e gestores no pensamento sobre diversidade intergeracional e na criação de práticas, políticas e processos adequados às necessidades e preferências de cada geração, em vista de um melhor ambiente de trabalho, de desenvolvimento pessoal e profissional e com melhorias no desempenho organizacional.

Sendo assim, o problema de pesquisa pode ser assim proposto: Quais os tipos de efeitos oriundos do contato intergeracional entre as gerações mais velha e mais nova no ambiente de trabalho corrente? O objetivo de pesquisa é o de compreender as experiências provenientes do relacionamento existente no ambiente de trabalho entre as gerações *Baby Boomer* e *Z*. A pesquisa é de cunho exploratório e foi realizada com servidores e estagiários de um órgão público municipal que possuem contato no ambiente de trabalho e que pertençam às idades de coorte das Gerações *Baby Boomer* e *Z*, através de entrevistas individuais e com roteiro semiestruturado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Relacionamento intergeracional no ambiente de trabalho

É próprio da natureza humana a realidade de unidade e diversidade. Somos iguais, mas também diferentes. Ambos são aspectos fundamentalmente não-contraditórios e não-excludentes, mas complementares e inerentes à espécie humana. Cada indivíduo reconhece a unidade e a diversidade no encontro consigo próprio e com os demais. Por conseguinte, assim que o indivíduo reconhece a diversidade, geram-se relações intergrupais: interação humana que

envolve indivíduos que percebem a si mesmos como membros de uma categoria social ou sendo percebidos por outros como pertencentes à determinada categoria social (Taylor & Moghadam, 1994).

No contexto laboral, a diversidade se manifesta como a divisão da força de trabalho em categorias distintas, que possuem uma percepção comum em um dado contexto. Tal diversidade possui impactos e implicações para as organizações, que devem considerá-las e detectá-las (Mor Barak, 2005). Uma forma de reconhecimento da diversidade no ambiente organizacional é a percepção da existência de diferentes gerações. A multiplicidade das gerações de trabalhadores presentes no ambiente organizacional tem a urgência de ser encarada como um fenômeno organizacional (Joshi *et al.*, 2010; Joshi, Dencker, & Franz, 2011; Alwin & McCammon, 2007). Abordar a interação entre gerações traz inúmeras implicações no ambiente de trabalho e desafios sobre como abordá-los ou geri-los; compreender a multiplicidade geracional como um fenômeno é estimular que seja encarada como um dado existente e importante, compreender suas diferentes manifestações e consequências, contribuir para criar consciência da necessidade de sua gestão, tornando-se um desafio: “Gestores devem reconhecer que diferenças geracionais são uma forma válida e importante de diversidade” (Lyons & Kuron, 2014, p. S149, tradução nossa).

Compreende-se o conceito de geração como grupos de indivíduos nascidos no mesmo contexto histórico e sociocultural, que tiveram as mesmas experiências formativas e desenvolveram pontos comuns unificadores, criando identidades coletivas (Joshi *et al.*, 2010); tais características compartilhadas formam e sustentam o modo de vida e a visão de mundo de cada geração (Mannheim, 1964; Pilcher, 1994); o compartilhamento de hábitos e culturas comuns tem por função proporcionar aos membros uma memória coletiva que serve para integrar uma coorte de tempo (Eyerman & Turner, 1998).

Três abordagens diferentes auxiliam na construção do conceito de gerações (Joshi *et al.*, 2010), que se deve ser compreendido como multidimensional e não monolítico. A primeira abordagem, baseada na coorte, tem sua base na sociologia política e compreende grupo geracional como uma coorte de indivíduos, agrupados em função da idade e do ano de nascimento, ainda que sem apresentar características gerais comuns, mas que experimentaram um evento particular em um intervalo específico quando da passagem para a fase adulta; membros da mesma coorte são vistos como substitutos para traços, comportamentos e relações de indivíduos pertencentes à mesma coorte (Ryder, 1965; Rosow, 1978; Pfeffer, 1992). A segunda abordagem, baseada na idade e nas forças sociais, provém da sociologia da cultura e salienta a importância dos eventos históricos e culturais na formação dos membros de cada geração durante sua fase formativa, considerando gerações como representativas de diferentes eventos na história a partir da formação da consciência coletiva; a experiência durante os anos formativos forma uma gama de memórias coletivas que servem como base para futuras atitudes e comportamentos, no desenvolvimento dos valores humanos e na predisposição a um modo de pensar e agir; ao entrar em contato com gerações precedentes, novas gerações são potenciadoras de mudança social (Mannheim, 1964; Schuman & Scott, 1982). A terceira abordagem, baseada em papéis, tem sua origem na antropologia social e na sociologia familiar e conceitua geração em torno de grupos baseados em parentesco; considera as relações intrafamiliares como sendo processo de transferência de recursos intergeracionais e de transmissão de valor; fundamenta-se na concepção de incumbência de papéis que são associados com um conjunto de experiências, atitudes, conhecimentos e habilidades que podem se desenvolver como resultados da ocupação de um determinado papel e que podem ser transferidos para substitutos futuros (Bengston, 1975; Wade-Benzoni, 2002; Bengston & Putney, 2006).

No ambiente de trabalho, são duas as suposições que estão subjacentes quanto a diversidade geracional. A primeira é que, apesar de existirem semelhanças entre gerações mais próximas temporalmente, elas divergem entre si em diferentes aspectos, particularmente em

variáveis como traços de personalidade, valores do trabalho, atitudes em relação ao trabalho, motivações e expectativas, preferências de liderança e trabalho em equipe, comportamentos de liderança e experiências profissionais, e padrões de carreira (Macky *et al.*, 2008; Cugin, 2012; Lyons & Kuron, 2014; Constanza & Finkelstein, 2015). A segunda é de que múltiplas gerações coexistem nas organizações: indivíduos provenientes de diferentes gerações convivem no ambiente de trabalho para atingirem objetivos comuns, que envolvem a troca de comportamento, habilidades ou experiências únicas para cada geração (Joshi *et al.*, 2010). Sendo assim, as relações intergeracionais ocorrem quando indivíduos de diferentes gerações entram em contato e interagem.

A coexistência de múltiplas gerações no ambiente de trabalho gera a percepção de diferenças existentes entre as gerações; como indica Mannheim (1964), as gerações não existiriam se não fosse pela existência da interação social entre os seres humanos, se não houvesse uma estrutura social definível e nem história baseada na continuidade. É somente o contato e as interações intergeracionais que possuem o potencial de transmissão de habilidades, conhecimento, experiências e recursos (Joshi *et al.*, 2010) que cada geração desenvolve por conta da sua localização em uma ordem cronológica, da sua idade e da maturidade.

Conforme propõe a Teoria da Interação Intergrupar (Yzerbyt, Judd, & Corneille, 2004; Yzerbyt & Demoulin, 2010), os processos de interação entre grupos são permeados por antecedentes e consequentes. Os indivíduos são influenciados por fatores contextuais e situacionais, fatores subjetivos através de intencionalidade e busca de objetivos, e expectativas relacionadas a crenças, atitudes e comportamentos do outro agente, que moldam as interações intergrupais. O contato entre diferentes grupos gera consequências, que precisam ser consideradas com maior proximidade e cuidado (Yzerbyt & Demoulin, 2010).

A interação entre diferentes grupos geracionais pode trazer importantes implicações para o local de trabalho. Por um lado, as interações entre gerações podem resultar em experiências positivas, como fomento de criatividade e inovação (Binnewies, Ohly, & Niessen, 2008), mudanças organizacionais positivas e conflitos funcionais (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999), aprendizagem organizacional e mentoria (Gerpott, Lehmann-Willenbrock, & Voelpel, 2017; Bertram *et al.*, 2018), colaboração e reciprocidade (Wade-Benzoni, 2002; Wade-Benzoni *et al.*, 2002; Srinivasan, 2012), conhecimento compartilhado na socialização (Joshi *et al.*, 2011), atitudes positivas perante outras gerações (Dencker *et al.*, 2008; Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer, & Dikkers, 2011) e diminuição de estereótipos e preconceitos (Kessler & Staudinger, 2007; Iweins, Yzerbyt, & Stinglhamber, 2013; Henry, Zacher, & Desmette, 2015). Por outro, as diferenças geracionais podem levar a experiências negativas: conflitos, incompreensão e falta de comunicação (Jurkiewicz, 2000; Smola & Sutton, 2002), criação de processos de estereotipação e preconceitos por idade (Dencker *et al.*, 2008; Macky *et al.*, 2008), discriminação por idade por parte de trabalhadores mais velhos (Desmette & Vendramin, 2014) e por parte de trabalhadores mais jovens (Ryan, King, & Finkelstein, 2015), assim como pode afetar a produção, inovação e resolução de problemas (Kupperschmidt, 2000; Westerman & Yamamura, 2007).

Sob uma ótica interacionista, Joshi *et al.* (2010) argumentam que as interações intergeracionais têm a potencialidade de transmissão de habilidades, conhecimento, experiências e recursos. Quando a transmissão entre gerações sucessivas e precedentes não é bem-sucedida é tida como resistiva ou restritiva (Bengston, 1975; Pfeffer, 1992): cada geração acumula recursos organizacionais e poder em detrimento das outras. Em contrapartida, quando a transmissão entre gerações sucessivas e precedentes envolve o sucesso é chamada de transmissiva (Bengston, 1975; Wade-Benzoni, 2002; Wade-Benzoni & Tost, 2009): se desenvolve a cooperação e a confiança entre as gerações, buscando objetivos comuns e contato qualitativo.

As interações entre diferentes grupos etários e geracionais ocorrem por conta do contato intergrupal, que implica na interação entre membros de grupos claramente definidos e distinguíveis; tais interações ocorrem “[...] em uma variedade de situações em um nível que forneça comunicação próxima, compartilhamento de sentimentos e ideias, e atividade cooperativa em tarefas significativas” (Peacock & Tally, 1984, p. 13, tradução nossa). Allport (1954) traçou fatores constituintes da natureza do contato em duas modalidades: frequência (número de interações ou medidas da quantidade de contato) e qualidade (proximidade em que a experiência interacional é realizada). A qualidade de contato está mais fortemente associada a resultados benéficos (Pettigrew & Tropp, 2006; Tam, Hewstone, Harwood, Voci, & Kenworthy, 2006), visto que o conteúdo da experiência de contato, e não o contato em si, é importante. Assim sendo, a qualidade do contato intergeracional pode levar à redução de estereótipos e preconceitos, pode-se aprender sobre outros grupos, levando a atitudes positivas em relação a eles, bem como contribuir para trazer benefícios ao ambiente de trabalho (Tam *et al.*, 2006; Henry *et al.*, 2015). Pesquisas indicam que quanto mais jovens trabalhadores tiveram contato positivo com colegas mais velhos, mais favoráveis foram seus estereótipos e seus comportamentos em relação a eles (Iweins *et al.*, 2013; Kessler & Staudinger, 2007). O contato intergeracional facilita uma identidade comum entre trabalhadores de diferentes gerações (Iweins *et al.*, 2013) e melhora a relação entre as gerações no local de trabalho (Henry *et al.*, 2015).

## 2.2 Gerações no ambiente de trabalho

Existe uma mudança demográfica significativa no local de trabalho: a tendência de que até quatro gerações trabalhem lado a lado em uma mesma organização, alterando a composição da população da força de trabalho e trazendo maior diversidade geracional (Haynes, 2011; Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015). As razões dessa mudança podem ser imputadas aos avanços na medicina e na saúde, no aumento da expectativa de vida e dos padrões de vida, levando as pessoas a viverem por mais tempo que gerações anteriores; assim, muitos trabalhadores mais velhos desejam permanecer por um tempo mais longo ativos no mercado de trabalho (Wöhrmann, Fassbender, & Deller, 2016) – no nível nacional, o envelhecimento da força de trabalho traz desafios relacionados ao trabalho informal, desenvolvimento econômico e produtividade (Gragnotati, Jorgensen, Rocha, & Frutero, 2011). Ainda, indivíduos pertencentes a gerações mais novas tendem a começar sua vida laboral mais cedo que gerações anteriores (Silva & Kassouf, 2002; McGuire, By, & Hutchings, 2007).

Existe uma falta de consenso entre os pesquisadores da Teoria das Coortes Geracionais acerca da datação e dos nomes específicos de cada geração (Lester *et al.*, 2012). A datação inicial e final das coortes geracionais deve ser vista como indicadores no fluxo da mudança social e não como limites definitivos; pode-se afirmar o mesmo para os rótulos geracionais. Por conseguinte, adotam-se os seguintes rótulos e coortes geracionais existentes no local de trabalho (Twenge, 2017): *Baby Boomers* (1946-1964), Geração X (1965-1979), Geração Y (1980-1994) e Geração Z (1995-2012). Cada geração possui características e preferências que distingue suas tendências no ambiente de trabalho em relação às demais gerações (Kupperschmidt, 2000). Busca-se indicar evidências resultantes de estudos empíricos acerca das características relacionadas ao trabalho de cada geração aqui estudada.

A Geração *Baby Boomer* (*Boomers*) tende a valorizar o trabalho, a segurança e a tranquilidade que traz para si e suas famílias, além de se identificar fortemente com o trabalho (Veloso, Dutra, & Nakata, 2016). Seus membros tendem a construir suas identidades baseando-se em seus trabalhos (Benson & Brown, 2011), são mais leais às organizações a que pertencem, mais diligentes e dedicados ao trabalho, com alto grau de comprometimento organizacional (D’Amato & Herzfeldt, 2008), mais cooperativos e gostam de trabalhar em equipe (Benson & Brown, 2011), mais tradicionais e habituados a diferenciais de autoridade, interessados na

aquisição de poder e *status* ao longo da carreira, buscando recompensas extrínsecas em troca de seu comprometimento (Smola & Sutton, 2002). Em relação às atitudes do trabalho, os *Boomers* veem o trabalho como mais central em suas vidas, expressam uma ética de trabalho mais forte, focam mais no trabalho e menos no lazer (Meriac, Woehr, & Banister, 2010; Twenge, 2010), assim como têm grande dificuldade em conciliar vida pessoal e trabalho. Quanto a traços de personalidade ocupacional e preferências de comportamento, buscam realização pessoal e profissional, apesar de não ter tanto foco no avanço da carreira (Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008). O que os motiva no local de trabalho é a busca pelo poder e pela habilidade de influenciar e exercer autoridade sobre os outros (Wong *et al.*, 2008).

Apesar de ser difícil de indicar as características relacionadas ao trabalho da Geração Z (Gen-Z) por conta de pesquisas insuficientes e por ainda estarem entrando no mercado de trabalho, é possível relacionar tendências. A Ger-Z é mais realista em relação ao trabalho e suas demandas, por isso busca estabilidade e segurança no emprego (Grow & Yang, 2018). Não foca tanto em recompensas intrínsecas, tais como um trabalho interessante, onde se possa aprender coisas novas e onde se possam ver os resultados do que se faz, mas busca mais recompensas financeiras (Twenge, 2017; Maioli, 2017). Busca a flexibilidade no trabalho e horários flexíveis, bem como valoriza a diversidade, seja de opiniões, gênero e culturas (Lidija, Kiril, Iliev, & Shopova, 2017). Demonstra forte interesse na realização pessoal (Grow & Yang, 2018). Busca um maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, onde o trabalho não deve esgotar o resto da vida (Lidija *et al.*, 2017). Possui uma ética de trabalho mais substancial em relação a gerações anteriores (Twenge, 2017). Os valores do trabalho que são mais importantes para a Ger-Z são o modo de vida, a conquista e as relações de supervisão (Hsieh, 2018). Quanto às percepções de carreira futura, sobre local de trabalho ideal e aspirações de carreira, Ger-Z busca trabalhar em equipe, tem necessidade de desenvolvimento, espera orientação por parte dos superiores e deseja desenvolver boas relações de trabalho, além de confirmar a necessidade de segurança (Iorgulescu, 2016). Twenge (2017) acentua que Gen-Z possui grandes expectativas em relação ao trabalho, mas é mais alinhada com a realidade e tem um padrão mais estável para a carreira. Em relação às atitudes relacionadas ao trabalho, Gen-Z acredita que o trabalho é fundamental na vida do ser humano (Twenge, 2017) e busca autonomia, competência e trabalho em equipe no ambiente de trabalho (Kubatova, 2016).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visto que o presente estudo objetiva compreender as experiências provenientes do relacionamento existente no ambiente de trabalho entre as Gerações *Baby Boomer* e Z, propõe-se uma pesquisa qualitativa e de natureza exploratória. São poucas as pesquisas que buscam compreender as características relacionadas ao trabalho da Geração Z e nenhuma pesquisa que relacione o contato intergeracional entre *Boomers* e Gen-Z e as experiências provenientes dessa relação. Por isso, a pesquisa exploratória é adequada, ao propor uma descrição qualitativa inicial da temática pesquisada (Stebbins, 2011).

Por tratar-se de uma pesquisa em andamento, foram utilizadas quatro entrevistas consideradas significativas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais, realizadas no próprio local de trabalho, com consentimento dos participantes e autorização prévia da empresa. Foi elaborado um roteiro semiestruturado, que propunha compreender a experiência do entrevistado (pertencente a uma geração mais velha ou mais nova) com uma outra geração. Pedia-se para que o participante fizesse um relato da sua experiência em trabalhar com a geração diferente da sua; para complementar os dados, foram feitas mais quatro perguntas provocativas. Para tratamento dos dados coletados, usou-se a abordagem de análise e interpretação de dados qualitativos propostos por Creswell (2012). Trata-se do desenvolvimento da compreensão dos sentidos dos dados, codificando-os em descrições e

temas acerca do fenômeno estudado, gerando um quadro amplo enquanto resposta para o problema de pesquisa proposto. Pode-se visualizar os passos da proposta no quadro a seguir:

**Quadro 1** – Passos para análise e interpretação de dados qualitativos.

<b>PASSO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>1. Preparação e organização dos dados</b>	<i>Organização dos dados:</i> organizar os dados através de um sistema que auxilie na grande quantidade de informações. <i>Transcrição dos dados:</i> converter gravações ou anotações em dados de texto.
<b>2. Exploração e codificação dos dados</b>	<i>Exploração dos dados:</i> ler as transcrições na íntegra diversas vezes, deixando imergir detalhes e tentando abstrair uma noção geral. <i>Codificação dos dados:</i> rotular e segmentar as transcrições, anotando ideias e marcando o texto com códigos.
<b>3. Descrição das descobertas e formação de temas</b>	<i>Formação de Temas:</i> estabelecer códigos similares agregados, constituindo uma ideia importante. Formam-se temas mais importantes ( <i>major themes</i> ) e subtemas ( <i>minor themes</i> ). <i>Formação de Categorias Amplas:</i> organizar os temas em camadas de forma interligada, partindo de temas elementares básicos até temas mais sofisticados.
<b>4. Representação e relato das descobertas</b>	<i>Representação das descobertas:</i> mostrar os resultados visualmente usando de figuras ou imagens que aumentem a discussão. <i>Reporte das descobertas:</i> desenvolver passagem escrita em que se sintetiza em detalhe os resultados da análise de dados.
<b>5. Interpretação do significado das descobertas</b>	<i>Síntese das descobertas:</i> recapitular os principais resultados. <i>Transmissão de reflexões pessoais:</i> incluir reflexões pessoais sobre o significado dos dados. <i>Comparações com a literatura:</i> interpretar os resultados na visão de pesquisas passadas, mostrando como os resultados podem apoiar ou contradizer tais estudos. <i>Proposição de limitações e sugestões de pesquisas futuras.</i>

Fonte: Creswell (2012).

Os sujeitos da pesquisa são três servidoras públicas e uma estagiária pertencentes a um órgão público municipal, que convivem no ambiente de trabalho e pertencem às idades de coorte dos *Boomers* e da *Ger-Z* (à época da pesquisa, entre 18 e 25 anos e entre 55 e 70 anos), possuindo pelo menos 6 meses de trabalho em comum. Participaram da pesquisa quatro mulheres, das quais três eram servidoras públicas (Assistente, Técnico e Chefe de Divisão) e uma estagiária. Duas pertenciam à Geração *Baby Boomer* (com 55 e 56 anos) e duas à *Ger-Z* (com 20 e 24 anos). O quadro à seguir apresenta o perfil dos participantes:

**Quadro 1** – Perfil dos participantes.

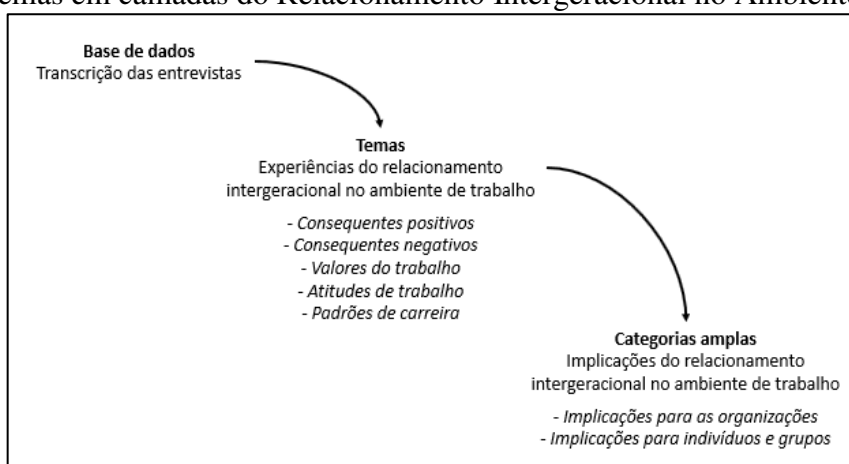
	<b>Idade</b>	<b>Geração</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo de Empresa</b>
Entrevistada 1	24	Ger-Z	Assistente de Gestão	24 anos
Entrevistada 2	56	BB	Técnica de pessoal	32 anos
Entrevistada 3	20	Ger-Z	Estagiária	20 anos
Entrevistada 4	55	BB	Chefe de Divisão	34 anos

Fonte: elaborado pelos autores.

## 4 RESULTADOS

A partir de leitura aprofundada, os dados das entrevistas foram codificados, tematizados e categorizados em três grandes camadas (conforme a Figura 1 indica). A codificação das entrevistas trouxe à tona subcategorias, que foram agrupadas em cinco temas a partir da literatura sobre relações intergeracionais no ambiente de trabalho (consequentes positivos, consequentes negativos, valores do trabalho, atitudes de trabalho e padrões de carreira). Os temas foram inter-relacionados para surgirem tanto como implicações para o ambiente organizacional, quanto para indivíduos e grupos, figurando como categorias amplas de análise para o fenômeno das gerações no ambiente de trabalho. Adota-se a perspectiva de Lyons e LeBlanc (2019), que adotam a visão de gerações enquanto um modo de percepção, ao invés de um modo de ser, permitindo compreender o processo através do qual as distinções geracionais são formadas e as suas consequências para o local de trabalho.

**Figura 1** – Temas em camadas do Relacionamento Intergeracional no Ambiente de Trabalho.



Fonte: elaborado pelos autores.

### 4.1 Consequentes positivos

A experiência do contato entre as gerações mais nova e mais velha no ambiente de trabalho indicou diferentes efeitos que provieram desse relacionamento.

A aprendizagem intergeracional ocorre como mais velho ensinando o mais novo, mas também do mais novo ensinando o mais velho. É uma percepção diferente da aprendizagem tradicional, em que o mais velho ensina o mais novo no ambiente de trabalho (Tempest, 2003). A aprendizagem entre diferentes gerações ocorre acerca de diferentes aspectos relacionados ao trabalho (como a transmissão de conhecimentos, experiências e recursos) e aspectos da interação humana (como a empatia, compreensão do outro e foco no trabalho), além de se tornar um elemento motivador para ambas gerações: “Eu acho que o mais novo aprende com a experiência do mais velho e o mais velho também aprende com o mais novo, principalmente os que se acomodam e muitos que se incomodam com o mais jovem, que é muito ativo” (Entrevistada 4). O mais novo percebe que aprende do mais velho a parte técnica do trabalho e, com a experiência do mais velho, a postura profissional e humana: “[...] a gente aproveita muito a experiência deles, até aprendendo no dia a dia, na parte técnica, na parte de saber lidar com as atividades e com as pessoas também” (Entrevistada 1). Já o mais velho aprende novas e diferentes formas de realizar o trabalho, porque o mais novo é percebido com uma formação melhor do que a da sua geração, além de aprender a lidar com a tecnologia e a valorizar a qualidade de vida, conforme o exemplo do mais novo: “[...] hoje a gente vê que [o trabalho] é muito diferente na cabeça do jovem e eu comecei a cuidar mais de mim, a valorizar outras coisas” (Entrevistada 2).



O contato intergeracional melhora o relacionamento intergeracional no ambiente de trabalho, através do fomento da colaboração e da reciprocidade. Cada geração percebe as dificuldades e potencialidades da geração diferente – “[...] procuro entender bem a cabeça deles”, como indicou a Entrevistada 2, uma *Boomer* – o que acaba gerando empatia para compreensão do outro, abertura para solução de problemas, ajuda mútua, trabalho em equipe e fomento de um ambiente de trabalho melhor para convivência. Um aspecto perceptível é o mais velho, por compreender o perfil do mais novo, procurando dar liberdade e abertura para que o mais novo desenvolva seu trabalho.

Existe um elemento de mudança comportamental e atitudinal ao se deparar com a geração diferente, mudança tida como positiva para os entrevistados. Por um lado, o mais novo se depara com a carreira do mais velho, com sua experiência e conhecimentos, então busca se aprimorar e realizar seu trabalho com qualidade; valoriza e respeita o mais velho por sua experiência profissional. Por outro, o mais velho enxerga o mais novo entrando no mercado de trabalho com conhecimento novo, com habilidades diferentes, com vontade de trabalhar, e, para não ficar para trás, busca não se acomodar: “[...] eles tão trazendo ideias, tão trazendo um gás novo; [...] então vem mesmo para cutucar aquele que está acomodado” (Entrevistada 4); também há um componente de transformação atitudinal em relação à tecnologia.

Criatividade e inovação, vistos como elementos fundamentais para a sobrevivência organizacional no contexto atual (Kaplan, Sanchez, & Hoffman, 2016), são efeitos positivos provenientes do contato intergeracional (Bursch & Kelly, 2014). É particularmente observado como positivo pelos mais velhos, tendo os mais novos com novas perspectivas e habilidades de trabalho: “[...] a gente vê muitas ideias vindo também, muita coisa que de repente a gente tá acostumada a fazer daquele jeito e vem a pessoa e dá outras saídas, outras ideias – acho que isso tá sendo bastante saudável para melhorar” (Entrevistada 4).

Último conseqüente observado é a diminuição dos estereótipos que se criam a partir da experiência do contato entre diferentes gerações. Como a *Ger-Z* recém entrou no mercado de trabalho, os mais velhos não haviam tido contato com a geração e criam-se estereótipos negativos para com os mais novos. Como aponta a literatura (Henry, Zacher, & Desmette, 2015), com o contato frequente entre as diferentes idades, reduz-se os estereótipos e preconceitos, formando-se relacionamentos saudáveis.

#### **4.2 Conseqüentes negativos**

As falas das participantes indicaram duas formas de efeitos negativos, que envolvem diversos aspectos em si: os conflitos intergeracionais e os estereótipos negativos baseados em idade.

O conflito intergeracional é formado a partir de elementos percebidos como negativos pelos entrevistados – como indica a literatura (Urlick, Hollensbe, Masterson, & Lyons, 2017), as diferenças geracionais no local de trabalho são uma fonte potencial de conflito. A falta de comunicação no ambiente de trabalho é relacionada pelo mais novo como a dificuldade do mais velho em se abrir ao mais novo, confiar mais em seu trabalho e disposto à se abrir à novidade e ao diferente. O mais novo vê a necessidade de haver uma comunicação direta, sem interferência do medo e com a disposição do mais velho para o diálogo, como relata a Entrevistada 3 em duas ocasiões: “Acho que a gente podia ter uma comunicação mais direta, que é a algo que influencia. Diminuir a questão do medo e do receio”; “Acho que a comunicação [é um desafio], que é mais difícil, da gente abordar alguns assuntos. [...] Que já aconteceu aqui algumas vezes é ela não passar algumas informações direto pra mim, passa pra outra pessoa e acaba não chegando até mim, e eu preciso dessa informação”.

A falta de confiança por parte do mais velho é visto como crítico pelo mais novo, apesar dos próprios mais velhos perceberem que lhes dá liberdade, bem como a dificuldade do mais velho de se abrir à novidade e ao diferente: segundo os mais jovens, o mais novo sempre

realizou seu trabalho de uma forma padronizada e manual, e, por isso, não está aberto à mudanças no ambiente de trabalho. Há uma crítica da postura do mais velho ao estar menos aberto a mudanças. Já o mais velho, apesar de enxergar o mais novo como trazendo novas perspectivas, sente que essa nova postura pode atrapalhar o desenvolvimento do trabalho: “E, muita vezes, o que a gente ouve outras pessoas comentando sobre isso, deles não terem a experiência, fazerem do jeito deles e, muitas vezes, acontece aquilo que o mais velho falou” (Entrevistada 4).

Ao interagir com diferentes gerações, cada geração forma crenças acerca de características, atributos e membros de outras gerações, que podem conduzir à estereótipos, preconceitos ou tensões (Finkelstein, Ryan, & King, 2013). Conceitua-se estereótipo baseado em idade como expectativas generalizadas e crenças acerca de características e traços de indivíduos baseando-se em sua idade. Considera-se, aqui, estereótipos negativos baseados em idade no ambiente de trabalho quando a frequência e a qualidade não são preditores do contato intergrupais (Lamont, Swift, & Abrams, 2015). Os estereótipos baseados em idade prejudicam o relacionamento entre diferentes gerações e possuem implicações nas organizações: “Estereótipos baseados em idade podem atuar como moderadores quando influenciam a direção ou força do relacionamento entre trabalhador e resultados para trabalhadores e organizações” (Posthuma & Campion, 2009, p. 176, tradução nossa). A fala das participantes mais novas indica a percepção de que os mais velhos são mais lentos ao realizar o trabalho e possuem desempenho mais pobre, apesar de possuírem ampla experiência de trabalho; têm medo ou receio da tecnologia; são desinteressados e mais acomodados, apenas permanecendo no trabalho para dar o tempo da aposentadoria; são resistentes à mudança e a implementação de novas formas de práticas; e são menos interessados na aprendizagem. Já os mais velhos enxergam os mais novos como menos comprometidos e menos apegados ao local de trabalho; possuem maior mobilidade de carreira e são mais interessados em recompensas intrínsecas; não conseguem se concentrar por muito tempo no trabalho, por serem multitelas.

### 4.3 Valores do trabalho

Valores do trabalho podem ser definidos como crenças generalizadas sobre a desejabilidade de aspectos relacionados ao trabalho e resultados relacionados ao trabalho (Lyons, Higgins, & Duxbury, 2010), indicando as necessidades que as pessoas buscam suprir ao trabalhar (Ros, Schwartz, & Surkiss, 1999). Para esta pesquisa, considerou-se as percepções que cada geração limítrofe no local de trabalho considerou quais valores que a sua geração contrária possui. A fala das participantes da Ger-Z indica que os *Boomers* têm em conta que o trabalho e o ato de trabalhar são mais centrais na sua vida deles que em relação à sua própria geração, tendo o trabalho como principal meio de sustento e sobrevivência: “Aqui a gente tem pessoas que estão completando 30 anos de prefeitura ou até mais e, às vezes, nem pretendem sair e aposentar, porque acaba se tornando parte da vida, o trabalho se torna parte importante e se torna fundamental” (Entrevistada 1). Essa mesma visão é confirmada pela fala da Entrevistada 2, uma *Boomer*: “Acho que a geração antiga, [...] que pra você o trabalho é a coisa mais importante da vida do ser humano, que você tem que trabalhar”. Tais conclusões confirmam pesquisas sobre valores do trabalho realizadas com diferentes gerações (Smola & Sutton 2002). Esse resultado confirma o apresentado pela literatura (Benson & Brown, 2011; Veloso *et al.*, 2016). Já os *Boomers* apontam que a Ger-Z não vê o trabalho como tão essencial, apesar de saberem que é importante; valorizam mais o equilíbrio entre trabalho e vida profissional, buscando maior qualidade de vida (Lidija *et al.*, 2017) e trabalhar em vista de um resultado material (salário) – resultado similar ao de Twenge (2017) e Maioli (2017). É importante considerar que cada geração está em uma fase da vida, mas que ambas gerações valorizam o trabalho de modo diferente, pois “[...] o mais velho valoriza mais pela carreira que ela já tem, o mais novo valoriza a carreira que ele quer construir” (Entrevistada 3).

#### **4.4 Atitudes de trabalho**

Cada geração percebe sua oposta como em aspectos relacionados à tecnologia, mudança, preferência por tipo de trabalho, satisfação, comprometimento, lealdade, intenção de saída e motivação. As *Boomers* entrevistadas enxergam que a Ger-Z tem menos nível de comprometimento que em relação ao mais velho, busca um local de trabalho mais livre, sem pressão ou metas e onde possa realizar seu trabalho com criatividade, tem uma sede de crescer rapidamente na carreira e, por isso, tem maior intenção de saída em vista de melhores oportunidades de emprego e estão menos satisfeitos no trabalho. Já as participantes pertencentes à Ger-Z percebem os *Boomers* com resistência à tecnologia e à mudança, particularmente no que diz respeito aos processos de trabalho, como mais lentos para o trabalho e com processo decisório mais demorado; apesar disso, enxergam como positivo sua capacidade superior de concentração no trabalho que está realizando, com menos intenção de saída já que tem uma carreira construída na empresa, são mais leais e satisfeitos com o trabalho. Ao fazer o participante refletir sobre seu relacionamento com o mais velho ou o mais novo, sua percepção sobre as atitudes relacionadas ao trabalho da outra geração se torna mais positiva, indicando que o contato intergeracional pode melhorar atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho (Dencker *et al.*, 2008). Quanto às motivações, *Boomers* são percebidos como menos motivados ao aprendizado e a inovação, por estarem no final de suas carreiras, como visto em pesquisa anterior: “[...] trabalhadores velhos estão menos interessados em aprender e menos preocupados sobre o envolvimento no trabalho do que trabalhadores jovens” (Kooij *et al.*, 2011, p. 201, tradução nossa). Quanto à Ger-Z, as *Boomers* indicam que é preciso criar um ambiente motivador para os jovens, através da criação espaços com oportunidades, confiança e liberdade para trabalhar.

#### **4.5 Padrões de carreira**

Cada geração possui padrões de carreira, que podem ser entendidos como preferências em relação à ocupação que as pessoas querem seguir ou tipos de trabalho a se realizar (Lyons *et al.*, 2015). Compreender como cada geração entende as preferências de outras gerações é importante para promoção do respeito e de ambientes de trabalho saudáveis. Por conseguinte, as participantes das entrevistas apontaram as preferências relacionadas aos tipos de trabalho. *Boomers* são percebidos como preferindo trabalhos manuais e específicos ou mais decisórios, abertos à burocracia, sendo mais afoitos à tecnologia – apesar de, ao ter contato com a tecnologia, passar a utilizá-la com mais frequência. A Ger-Z entende que é importante o uso da tecnologia para haver maior agilidade nos processos de trabalho e simplificá-los: “Eles vêm de um período que é bem manual, então tinha que ter um passo a passo específico, porque não tinha como apagar os dados, senão eles se perdiam” (Entrevistada 1). Por outro lado, a Ger-Z é vista como preferindo trabalhos que envolve o desafio: por terem uma formação maior, preferem trabalhos mais complexos e que traga um tom de desafio; também gostam da novidade e de não se acomodar com o mesmo tipo de trabalho.

### **5 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS**

Em relação ao relacionamento entre *Boomers* e a Ger-Z, cinco foram as temáticas encontradas: consequentes positivos, consequentes negativos, valores do trabalho, atitudes de trabalho e padrões de carreira. Múltiplas implicações práticas surgem dos resultados que surgem da pesquisa, sendo voltadas para os níveis organizacionais, grupais e individuais.

A aprendizagem intergeracional no ambiente de trabalho mostrou-se um meio eficaz de contato intergeracional: o processo de ensino e de aprendizagem de habilidades, conhecimentos, experiências e recursos aproxima gerações (D’Amato & Herzfeld, 2008). Como aponta a literatura (Gerpott *et al.*, 2017), no ambiente organizacional a aprendizagem entre diferentes gerações acontece tanto com o mais velho ensinando e também com o mais

novo assumindo o papel de educador, particularmente quando se trata de tecnologia. Ao invés de se tornar uma barreira, a tecnologia mostra-se como um caminho para superar o *gap* existente entre as gerações – particularmente com o uso da aprendizagem reversa, quando o mais novo ensina o mais velho (Baily, 2009). O processo de aprendizagem intergeracional traz benefícios para o ambiente de trabalho, particularmente para o desempenho intragrupal.

O contato intergeracional também melhora o relacionamento interpessoal, gera atitudes positivas para com o outro, fomenta a colaboração e a reciprocidade, gera a transmissão de fatores importantes no processo de socialização (Joshi *et al.*, 2011), já que “[...] a cooperação e a colaboração intergeracional são elementos críticos para o sucesso das organizações” (Srinivasan, 2012, p. 49, tradução nossa). Para que a colaboração multigeracional possa ser melhor desenvolvida e ter impacto positivo no ambiente de trabalho, é importante que se fomente um ambiente de trabalho justo e com empatia, em que as pessoas compreendam que cada qual traz coisas diferentes, experiências de vida e visão de mundo, devendo ser respeitadas e tratadas de formas diferentes: “A organização precisa implementar sistemas em que questões possam ser abordadas e confrontadas, e a justiça aplicada sem medo de retaliação” (Srinivasan, 2012, p. 60, tradução nossa). Torna-se útil as implicações da pesquisa de Binnewies, Ohly e Niessen (2008) ao tratar a criatividade entre mais jovens e mais velhos, enquanto elemento para melhoria da colaboração e clima organizacional: a criatividade dos mais velhos pode ser aumentada através do incentivo à criatividade por parte dos colegas de trabalho e supervisores, através de *feedback* positivo e criação de clima de segurança; e a criatividade dos mais jovens pode ser melhorada com o apoio para lidar com alto nível de controle no trabalho, já que são menos criativos sob pressão e não lidam de forma confortável com a burocracia.

Os dados revelaram a existência de conflitos negativos que são gerados a partir de percepções entre diferentes gerações e que são uma realidade no ambiente organizacional: “Gestores devem estar conscientes de que estereótipos baseados em idade são prevalentes e difíceis de evitar” (Posthuma & Campion, 2009, p. 181, tradução nossa). Em vista de se gerar um efeito positivo provindo do relacionamento intergeracional, especialmente entre as extremidades geracionais ativas no mercado de trabalho, as tensões existentes podem conduzir a conflitos funcionais. É importante que o conflito seja bem gerenciado, caso contrário pode levar à frustrações, diminuição do desempenho, intenção de saída e turnover (Jehn *et al.*, 1999).

As diferentes percepções provindas do estudo (como valores do trabalho, atitudes em relação ao trabalho, motivações e expectativas, padrões de carreira) formam e afetam o comportamento organizacional (Lyons & Kuron, 2014) e a própria relação entre os colegas de trabalho, já que “[...] as interações diádicas que os trabalhadores compartilham com colegas de outras gerações afetam as percepções que mantém e, conseqüentemente, podem conduzir a uma conclusão equivocada que reforçam os estereótipos geracionais” (Lester *et al.*, 2012, p. 352, tradução nossa). Por isso, é importante que as organizações estimulem e realizem o contato intergeracional, já que a qualidade do contato é um preditor para a diminuição de estereótipos e preconceitos (Iweins *et al.*, 2013), incremento de atitudes positivas perante outras gerações (Dencker *et al.*, 2008) e fomento de climas positivos no local de trabalho (Posthuma & Campion, 2009), já que tais percepções nem sempre estão fundadas na realidade (Lester *et al.*, 2012). O esforço é a base para que haja uma melhor compreensão das percepções baseadas em idade entre os trabalhadores mais velhos e mais novos.

É benéfico para as organizações enxergarem as diferenças geracionais e os resultados provenientes do relacionamento entre gerações como um elemento propulsor e competitivo para a gestão. Como pôde-se observar, são diversos os efeitos provenientes das relações entre múltiplas gerações no ambiente de trabalho; compreendê-las e transformá-las em elemento integrador da gestão é um desafio (Kepperschmidt, 2000). “Organizações necessitam dar maior atenção à questão da diversidade geracional no local de trabalho. [...] cada geração tem um

único conjunto de valores e perspectivas marcando sua particular abordagem do trabalho e da vida” (McGuire *et al.*, , 2007, p. 603, tradução nossa).

A partir de uma análise próxima, pode-se perceber que pode não haver um “abismo” tão grande separando gerações (ou que nem exista). Diferentes gerações podem divergir quanto a aspectos relacionados ao trabalho, mas concordam que um ambiente de trabalho harmonioso e o cultivo de relacionamentos positivos podem conduzir à melhor desempenho para organizações e indivíduos. Gestores podem explorar os elementos unificadores e percepções positivas para integrar diferentes gerações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi de compreender as experiências provenientes do relacionamento existente no ambiente de trabalho entre as Gerações *Baby Boomer* e *Z*. Utilizou-se de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado e análise de dados qualitativos (Creswell, 2012) para atingir o objetivo proposto. O relacionamento intergeracional entre as gerações mais velha e mais nova no ambiente de trabalho indicou que os participantes percebem os resultados ou efeitos de tal relacionamento em cinco grandes temas, que são consequentes positivos, consequentes negativos, valores do trabalho, atitudes de trabalho e padrões de carreira. A partir de tais resultados, propôs-se implicações práticas para organizações, grupos e indivíduos enquanto categoria ampla dos resultados.

A contribuição da presente pesquisa é a de compreender, a partir dos dados obtidos, alguns dos resultados que são provenientes do relacionamento entre a geração mais velha e a geração mais nova no ambiente de trabalho. Diferentemente de estudos que não encontraram diferenças significativas entre gerações, as entrevistas revelaram que cada geração possui percepções diferentes acerca do denominado *gap* geracional, ou seja, a Geração *Baby Boomer* enxerga a sua geração como diferente da Geração *Z* e vice-versa. Portanto, o trabalho permitiu alcançar alguns aspectos presentes na literatura sobre diferenças geracionais no local de trabalho, ainda que tais resultados sejam preliminares. Enquanto contribuição prática, os dados apontam que a promoção de contato intergeracional, particularmente na dimensão da qualidade, pode fomentar ambientes positivos, sejam eles a aprendizagem intergeracional, a colaboração, o respeito mútuo e o relacionamento interpessoal.

As limitações da pesquisa estão atrelados ao fato de se tratar de uma pesquisa transversal: como aponta a literatura em diferenças geracionais, a melhor maneira de se compreender as diferenças geracionais é a partir de pesquisa longitudinal, que compare mais de duas gerações em variados períodos de tempo, a fim de que os efeitos de idade e coorte possam ser melhor analisados (Lyons & Kuron, 2014).

A pesquisa foi um primeiro passo na pesquisa exploratória, em vista de descobrir conteúdos iniciais a partir de dados qualitativos. Para pesquisas futuras, sugere-se o uso da própria revisão de literatura e de métodos quantitativos a fim de se criar uma estrutura teórica capaz de fundamentar e estruturar as diferentes experiências que provenham do contato intergeracional. Contribuiria para a proposta estudos longitudinais, que possam acompanhar por tempo maior os participantes e mais gerações; também traria contribuições a utilização de métodos mistos que permitam superar as limitações do método qualitativo.

## REFERÊNCIAS

- Allport, G. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge: Addison-Wesley.
- Alwin, D. F., & McCammon, R. J. (2007). Rethinking generations. *Research in Human Development*, 4(3-4), 219–237.
- Appelbaum, S. H., Serena, M., & Shapiro, B. T. (2005). Generation ‘X’ and the Boomers: an analysis of realities and myths. *Management Research News*, 28(1), 1–33.

- Baily, C. (2009). Reverse intergenerational learning: a missed opportunity. *AI & Society: Journal of Knowledge, Culture and Communication*, 23(1), 111–115.
- Bengston, V. L. (1975). Generation and family effects in value socialization. *American Review of Sociology*, 40(3), 358–371.
- Bengston, V. L., & Putney, N. M. (2006). Future “conflicts” across generations and cohorts? In J. Vincent, C. Phillipson, & M. Downs (ed.). *The futures of old age* (pp. 20–29). Londres: Sage.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865.
- Bertram, A. G. (2018). *et al.* Generations learning together: pilot study for a multigenerational program. *Journal of Intergenerational Relationships*, 16(3), 243–255.
- Binnewies, C., Ohly, S., & Niessen, C. (2008). Age and creativity at work: The interplay between job resources, age, and idea creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 438–457.
- Bursch, D., & Kelly, K. (2014). *Managing the multigenerational workplace*. Chaper Hill: UNC Executive Development.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction?: multicountry evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268–2294.
- Constanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: is there a *there there*? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308–323.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston: Pearson.
- D’Amato, A., & Herzfeld, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment, and talent retention across generations: a study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929–953.
- Deal, J. J. (2007). *Retrieving the generational gap: how employees young and old can find common ground*. San Francisco: Jossey Bass.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behavior. *Human Resource Management Review*, 18(3), 180–187.
- Desmette, D., & Vendramin, P. (2014). Bridge employment in Belgium: between an early retirement culture and a concern for work sustainability. In C. M. Alcover, G. Topa, E. Parry, F. Fraccaroli, & M. Depolo (Eds.). *Bridge employment: a research handbook* (pp. 70–89). Lancaster: Routledge.
- Eyerman, R., & Turner, B. (1998). Outline of a Theory of Generations. *European Journal of Social Theory*, 1(1), 91–106.
- Finkelstein, L. M., Ryan, K. M., & King, E. B. (2013). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 633–657.
- Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N., & Voelpel, S. C. (2017). A phase model of intergenerational learning in organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 193–216.
- Giancola, F. (2006). The generational gap: more a myth than reality. *Human Resource Planning*, 29(4), 32–37.
- Gragnotati, M., Jorgensen, O. H., Rocha, E., & Frutero, A. (2011). *Envelhecimento em um Brasil mais velho: implicações do envelhecimento populacional para o crescimento econômico, a redução da pobreza, as finanças públicas e a prestação de serviços* (Relatório). Washington: Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento (Banco Mundial). Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/BRAZILINPOREXTN/>

- Resources/3817166-1302102548192/Envelhecendo\_Brasil\_Sumario\_Executivo.pdf. Acesso em 26 nov. 2018.
- Grow, J. M., & Yang, S. (2018). Generation-Z enters the advertising workplace: expectations through a gendered lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7–22.
- Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98–108.
- Henry, H., Zacher, H., & Desmette, D. (2015). Reducing age bias and turnover intentions by enhancing intergenerational contact quality in the workplace: the role of opportunities for generativity and development. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 243–253.
- Hsieh, P. (2018). *Exploring Generation Z's work values: implications for future work*. Dissertação de mestrado, Technology Leadership and Innovation, Purdue University, Ann Arbor, USA.
- Iorgulescu, M.-C. (2016). Generation Z and its perception of work: empirical study. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), 47–54.
- Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyt, V., & Stinglhamber, F. (2013). Ageism at work: the impact of intergenerational contact and organizational multiage perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 1–16, 2013.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177–205.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392–414.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55–74.
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), 18–37.
- Kaplan, M., Sanchez, M., & Hoffman, J. (2016). Intergenerational strategies for establishing sustainable work environments. In *Intergenerational pathways to a sustainable society* (pp. 141–162). Oxford: Springer.
- Kessler, E.-M., & Staudinger, U. M. (2007). Intergenerational potential: effects of social interaction between older adults and adolescents. *Psychology and Aging*, 22(4), 690–704.
- Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 32(2), 197–225.
- Kubatova, J. (2016). Work-related attitudes of Czech Generation Z: international comparison. *Central European Business Review*, 5(4), 61–70.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–75.
- Lamont, R. A., Swift, H. J., & Abrams, D. (2015). A review and meta-analysis of age-based stereotype threat: negative stereotypes, not facts, do the damage. *Psychology and Aging*, 30(1), 180–193.
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: an empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341–354.
- Lidija, P. I., Kiril, P., Iliev, A. J., & Shopova, M. M. (2017). Establishing balance between professional and private life of Generation Z. *Research in Physical Education, Sport and Health*, 6(1), 3–9.

- Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work values: development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969–1002.
- Lyons, S. T., & 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.
- Lyons, S. T., & LeBlance, J. E. (2019). Generational identity in the workplace: toward understanding and empathy. In R. J. Burke, & A. M. Richardsen (Eds.). *Creating psychologically healthy workplaces* (p. 270–291). Cheltenham: Edward Elgar.
- Lyons, S., Schweitzer, L., & Ng, E. (2015). How have careers changed?: an investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, v. 30(1), 8–21.
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857–861.
- Maioli, E. (2017). New generations and employment: an exploratory study about tensions between the psycho-social characteristics of the Generation Z and expectations and actions of organizational structures related with employment. *Journal of Business*, 2(1), 1–12.
- Mannheim, K. (1964). Das problem der generation. In *Wissenssoziologie: auswahl aus dem werk* (pp. 509–565). Berlin: Luchterhand.
- McCaffree, J. (2008). The generational gap at work: myth or reality? *Journal of the American Dietetic Association*, 107(12), 2043–2044.
- McGuire, D., By, R. T., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 592–608.
- Meriac, J. P., Woehr, D. J., & Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: an examination of measurement equivalent across three cohorts. *Journal of Business Psychology*, 25(2), 315–324.
- Mor Barak, M. E. (2005). *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks: SAGE.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: a review of the theory and evidence. *International Journal of Management Reviews – IJMR*, 13(1), 79–96.
- Peacock, E. W., & Talley, W. M. (1984). Intergenerational contact: a way to counteract ageism. *Educational Gerontology*, 10(1), 13–24.
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 751–783.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pilcher, J. (1994). Mannheim’s sociology of generations: an undervalued legacy. *British Journal of Sociology*, 45(3), 481–495.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158–188.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49–71.
- Rosow, I. (1978). What is a cohort and why? *Human Development*, 21(2), 65–75.
- Ryan, K. M., King, E. B., & Finkelstein, L. M. (2015). Younger workers’ metastereotypes, workplace mood, attitudes, and behavior. *Journal of Management Psychology*, 30(1), 54–70.
- Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30(6), 843–861.



- Schuman, H., & Scott, J. (1989). Generation and collective memories. *American Sociological Review*, 54(3), 359–381.
- Silva, N. D. V., & Kassouf, A. N. (2002). O trabalho e a escolaridade dos brasileiros jovens. *Anais do Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais*, Ouro Preto, Ouro Preto, XIII, p. 1–24.
- Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.
- Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48–66.
- Stebbins, R. A. (2011). *Exploratory research in the Social Sciences*. Thousand Oaks: SAGE.
- Tam, T., Hewstone, M., Harwood, J., Voci, A., & Kenworthy, J. (2006). Intergroup contact and grandparent-grandchild communication: the effects of self-disclosure on implicit and explicit biases against older people. *Group Processes and Intergroup Relations*, 9(3), 413–429.
- Taylor, D. M., & Moghadam, F. M. (1994). *Theories of intergroup relations: international social psychological perspectives* (2nd ed). Westport: Praeger Publishers; Greenwood Publishing Group.
- Tempest, S. (2003). Intergenerational learning: a reciprocal knowledge development process that challenges the language of learning. *Manage Learn*, 34(2), 181–200.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy – and completely unprepared for adulthood – and what that means for the rest of us*. Nova York: Atria Books.
- Urlick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2017). Understanding and managing intergenerational conflict: an examination of influences and strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166–185.
- 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.
- Wade-Benzoni, K. A. (2002). A golden rule over time: reciprocity in intergenerational allocation decisions. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1011–1028.
- Wade-Benzoni, K. A., Hoffman, A. J., Thompson, L. L., Moore, D. A., Gillespie, J. J., & Bazerman, M. H. (2002). Barriers to resolution in ideologically based negotiations: the role of values and institutions. *Academy of Management Review*, 27(1), 41–57.
- Wade-Benzoni, K. A. & Tost, L. P. (2009). The egoism and altruism of intergenerational behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 13(3), 165–193.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee groups. *Career Development International*, 12(2), 150–161.
- Wöhrmann, A. M., Fasbender, U., & Deller, J. (2016). Using work values to predict post-retirement work intentions. *Career Development Quarterly*, 64(2), 98–113.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890.
- Yzerbyt, V. Y., & Demoulin, S. (2010). Intergroup relations. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.). *Handbook of Social Psychology* (v. 2, 5th ed., pp. 1024–1083). Hoboken: Wiley.
- Yzerbyt, V. Y., Judd, C. M., & Corneille, O. (2004). *The psychology of group perception: perceived variability, entitativity, and essentialism*. London: Psychology Press.