

Gerações: Afinal, é a nossa idade que nos define?

DANIELA SIQUEIRA COLET

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

danicolet@hotmail.com

ANELISE REBELATO MOZZATO

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

anerebe@upf.br

CLAUDIA CRISTINA BITENCOURT

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

claudiacb@unisinis.br

Gerações: Afinal, é a nossa idade que nos define?

Resumo: A literatura e as mídias sociais, por muitas vezes, têm rotulado e generalizado as pessoas em determinadas gerações, buscando destacar o antagonismo, sobretudo as diferenças e conflitos no ambiente de trabalho. Nesse sentido, sob o olhar da complementariedade e com o propósito de não criar estereótipos e polaridades às gerações, este artigo tem como objetivo compreender a dinâmica geracional nas organizações. Para atender ao objetivo, realizou-se uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, do tipo multicasos e com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio das técnicas: entrevista semiestruturada, história de vida, grupo focal e observação não participante, abrangendo vinte e cinco participantes, de duas empresas. Com a triangulação, os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo, com apoio do programa de análise em pesquisas qualitativa NVivo®10. As evidências empíricas demonstram que a geração dos trabalhadores não interfere tanto no comportamento e que este depende do comprometimento, do perfil, da classe social, da idade, dos ciclos de vida, das motivações e escolhas pessoais, bem como das histórias de vida de cada um. Desse modo, pode-se inferir que comportamentos similares são percebidos em trabalhadores de diferentes gerações e remetem à importância de não se ter como foco a generalização e o enquadramento das pessoas em gerações, a exemplo do que publicações atuais ainda fazem, mas sim, adotar uma análise relacional que foque a co-construção, as similaridades e a complementaridade do convívio multigeracional nas organizações.

Palavras-chave: Dinâmica geracional. Diversidade geracional. Convívio multigeracional. Organizações.

1 INTRODUÇÃO

O termo geração, nos estudos em gestão de pessoas, normalmente remete à ideia de trabalhadores mais velhos e trabalhadores mais jovens em suas relações de trabalho. Uma simples busca na internet indicará uma abordagem do tema geração que evidencia aspectos como: diferenças de características entre gerações, conflitos de gerações e como gerenciar as diferentes gerações. No dia a dia comumente se ouvem expressões do tipo: “estes jovens de hoje em dia”, “na minha época não era assim”, ou “o mundo mudou e eles (adultos) não acompanham”. Mas seria simplesmente isso? Ser da mesma idade caracteriza geração?

A literatura e as mídias sociais por muitas vezes tem rotulado e generalizado as pessoas em determinadas gerações, buscando destacar o antagonismo, sobretudo os conflitos no ambiente de trabalho. No entanto, para compreender uma determinada geração torna-se necessário aprofundar-se em questões tais como: Qual sua história? Quais são e como são suas relações familiares? Qual sua escolaridade? Quais suas condições financeiras? Qual a região e o local (rural ou urbano) em que vive? Quais as possibilidades e dificuldades que vivencia?

Considerando a realidade brasileira, por exemplo, alguns jovens precisam antecipar a vida adulta por necessidades econômicas e de subsistência, tanto para si quanto para auxiliar a sua família. Esses jovens normalmente atribuem maior valor ao trabalho e algumas vezes ficam alheios as novas tecnologias como a internet. Por outro lado, há jovens que são sustentados pela família e estão interessados em manter os benefícios do tempo livre ou de estudos para poder constituir uma base sólida para sua carreira, além de estarem intimamente conectados com as tecnologias disponíveis. As juventudes, em especial no Brasil, portanto,

são diversas. A juventude, não é um grupo único, mesmo que a literatura, sobretudo no campo da Administração, venha tentando enquadrá-la nos estudos sobre gerações.

Afora isso, a maioria das publicações sobre gerações é norte-americana. Há estudos que indicam não ser adequada a adoção de definições de gerações de outras nacionalidades e culturas para a realidade brasileira. Para o conceito de geração ser empregado nos estudos nacionais, requer uma contextualização adequada, respeitando os aspectos históricos e sociais, considerando vários fatores, como as desigualdades sociais. Deve-se, assim, ser incorporada a ideia de classe, de contexto histórico, de vivências comuns e de relações familiares e intergeracionais (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012).

Dado o exposto, é pertinente e instigante promover o debate sobre gerações no Brasil e questionar a validade da generalização que as reflexões atuais sugerem. Assim, sob o olhar da complementariedade e com o propósito de não criar estereótipos e polaridades às gerações, este artigo tem como objetivo compreender a dinâmica geracional nas organizações. No campo teórico, espera-se contribuir especialmente para a evolução do tema gerações, que tem sido apontado como emergente em gestão de pessoas em âmbito internacional e, principalmente, nacional com as suas especificidades, configurando-se como relevante e com amplo espaço nas pesquisas acadêmicas (BARRETO et al., 2011; BENSON; BROWN, 2011; FREITAG; FISCHER; ALMEIDA, 2012; CORDEIRO et al., 2013; SILVA; DUTRA; VELOSO, 2014; CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015), sobretudo pesquisas com uma visão mais holística e interdisciplinar da dinâmica multigeracional que compõe a força de trabalho nas organizações (LYONS; KURON, 2013; CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015). Do ponto de vista prático, a partir das reflexões aqui propostas, acredita-se que fornecerá subsídios importantes para os profissionais da gestão de pessoas e profissionais que têm como incumbência a liderança de pessoas.

Após essa introdução, o artigo contempla a abordagem teórica que fornece suporte para a pesquisa empírica e auxilia para uma melhor compreensão sobre a temática deste estudo. Na seção seguinte, apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram os caminhos seguidos para realização da pesquisa. Em seguida, os dados são analisados e interpretados, e, posteriormente, são apresentadas as considerações finais.

2 DIVERSIDADE GERACIONAL: EVIDÊNCIAS TEÓRICAS

O debate sobre a diversidade tem conquistado destaque nas organizações, na academia e na sociedade como um todo. A diversidade refere-se à variação de identidades culturais e sociais entre pessoas que convivem, e seus componentes consistem na raça, no gênero, na cultura, na nacionalidade, na deficiência, na religião e na idade (NKOMO; COX Jr., 1999). Neste artigo trabalha-se com a idade, ou seja, a diversidade geracional.

A diversidade geracional vem ganhando destaque nos estudos na área de gestão de pessoas e relações de trabalho, apresentando crescimento nas pesquisas nos últimos anos (SMOLA; SUTTON, 2002; HUNTLEY, 2006; CENNAMO; GARDNER, 2008; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2010; VELOSO, 2012; SILVA; DUTRA; VELOSO, 2014; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015; NASCIMENTO et al., 2016). Contudo, ainda são poucos os estudos que trabalham a complementariedade e as contribuições que cada geração agrega, como pode ser observado nessa pesquisa.

Parry e Urwin (2010) destacam a diferença entre o termo “corte” e “geração”, na qual reside seu ponto de origem e término. O termo corte inicia-se pela determinação de uma faixa etária e depois se analisa a diferença entre essa faixa e as demais, encontrando diferenças em relação a valores, atitudes e comportamento entre indivíduos dos diversos grupos. Por sua vez, a definição de uma geração inicia-se pela análise de eventos históricos, políticos ou

sociais que geram um impacto em valores, atitudes e comportamentos das pessoas que viveram esses momentos em sua fase de socialização e, posteriormente, as datas de nascimento potenciais são definidas.

Concomitantemente, as implicações da geração devem ser disjuntas das implicações de idade, que são resultantes da faixa etária e do amadurecimento do indivíduo e dos efeitos do período (impactos do ambiente) para uma análise efetiva (DENCKER et al., 2007). Joshi et al. (2010) propõem a utilização do conceito de geração de uma forma mais ampla, observando e considerando, além da data de nascimento, a importância de eventos históricos ocorridos inclusive dentro da organização para a formação de gerações em microambientes. Complementarmente, Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) inferem que uma geração não pode apenas ter como base a idade, mas sim, considerar as condições sociais, econômicas e culturais em que o indivíduo está integrado.

A literatura evidencia que atualmente há quatro gerações coexistindo no ambiente de trabalho: *baby boomer* (nascidos entre 1946 e 1964); geração X (nascidos entre 1965 e 1980); geração Y (nascidos entre 1980 e 1994); e, recentemente, a geração Z (nascidos a partir de 1990) (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2011; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015; CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015). Entretanto, neste artigo adota-se uma visão holística, considerando-se os períodos históricos, trabalhando com o conceito de geração e não "corte" como definem Parry e Urwin (2010). Assim, opta-se por designar dois grupos geracionais: (i) a geração jovem, composta pelas gerações Y e Z; (ii) a geração adulta, composta pelas gerações *baby boomer* e X. Cabe evidenciar que essa divisão, bem como denominação não tem como finalidade atribuir significado aos termos adulto e jovem, que foram adotados apenas como parâmetro de pesquisa.

Pesquisadores sobre o tema evidenciam que as diferentes gerações representam desafios para as organizações, tendo em vista as diferentes faixas etárias, ocasionando comportamentos peculiares a cada uma delas (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015) e também conhecimentos diferentes. Por outro lado, a convivência entre trabalhadores de diferentes gerações com características diversas pode potencializar a criatividade e a produtividade do trabalho (SILVA; DUTRA; VELOSO, 2014). Além do mais, como bem pontuam Nascimento et al. (2016), é na atuação conjunta das diferentes gerações, aliada a outros aspectos organizacionais que a cultura organizacional é constituída.

No ambiente laboral, por vezes, os trabalhadores da geração adulta sentem-se incomodados e, em certa medida, ameaçados pela geração jovem que, por sua vez, precisa se mostrar suficientemente autênticos para negar os valores das gerações anteriores, tornando as divergências explícitas. Entre tais divergências, estão as provocadas pela diversidade promovida pela variação das opiniões, dos comportamentos, das maneiras de enxergar e executar o trabalho e da visão de mundo (VELOSO, 2012). Nesse sentido, a permanência das diferentes gerações nas organizações também diz respeito à gestão dos possíveis conflitos de ideias e opiniões de modo a tornar o ambiente organizacional um bom lugar para desenvolver as atividades laborais e ter um convívio profícuo entre os trabalhadores.

Há de considerar-se, ainda, que a demografia brasileira caminha para um aumento da população de jovens ingressando no mercado de trabalho e para um grande número de pessoas avançando para a idade de aposentadoria (IBGE, 2011). Tais mudanças demográficas geram desafios para a área de gestão de pessoas no que tange, principalmente, à revisão de políticas, processos e práticas de gestão que visem à convivência de grupos de diferentes gerações nas organizações, tais como a facilitação do ingresso dos jovens, a proposição de programas para aposentadoria ou mesmo para a continuidade no mercado de trabalho de

indivíduos mais velhos (DENCKER; JOSHI; MARTOCCHIO, 2008; BENSON; BROWN, 2011).

Pelo estudo realizado por Collistochi et al. (2012), os trabalhadores não demonstram variações nas preferências de aprendizagem, independentemente da faixa etária à qual pertencem. Segundo os autores, as diferentes gerações apresentam homogeneidade nas respostas e as maiores diferenças não surgem essencialmente por causa da idade, mas por causa das variações nos momentos de carreira, ambições, valores e motivações pessoais, ou ainda, das implicações que o ambiente proporciona. "Apesar das diferenças de geração, jovens, média gestão e alta liderança têm apresentado aspirações profissionais muito semelhantes. Esse cenário tem como pano de fundo grandes transformações e novas tendências para as relações de trabalho" (ESTEVES, 2016, p.17).

Nessa linha de análise, os resultados da pesquisa desenvolvida por Cavazotte, Lemos e Viana (2012) revelaram que há mais em comum entre os membros da geração Y e seus antecessores do que a literatura não acadêmica nos faria crer. Para os autores a segurança no trabalho e as recompensas tangíveis como salários e benefícios aparecem como elementos importantes, motivacionais e valorizados pelos jovens, aproximando-os das gerações adultas. Complementarmente, a pesquisa realizada por Colet, Beck e Oliveira (2015) revela que uma das principais contribuições da geração jovem para as organizações é a habilidade com novas tecnologias; todavia, a maior dificuldade está no seu gerenciamento, em razão do imediatismo e da necessidade de crescimento rápido na carreira.

Em contraponto, Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) evidenciam que as diferentes juventudes divergem no compartilhamento de comportamentos, mesmo tendo a mesma idade, em razão de vivenciarem diferentes acontecimentos, tendo percepções e vivências distintas sobre o mesmo fenômeno. Torna-se importante, portanto, uma contextualização de quais seriam as características e os marcos históricos que contribuíram para a formação do pensamento da juventude de cada país.

Assim, presume-se que a presença de diferentes gerações no ambiente de trabalho é salutar, além de consistir numa realidade imutável. Assim, cabe às organizações identificar as características gerais de cada geração para, então, valorizar os potenciais individuais em função do bem-estar individual, coletivo e organizacional (COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015), com aceitação da diversidade como um todo, considerando a subjetividade de cada pessoa.

3 METODOLOGIA

No que tange ao procedimento técnico, o método adotado é o estudo de múltiplos casos (YIN, 2005; 2016). Como refere o autor, estes permitem maior profundidade do estudo e a possibilidade de comparar resultados, ao ultrapassar a singularidade de dados referentes a uma única unidade, e a evidência resultante é considerada mais determinante e o estudo, mais robusto. O autor salienta ainda que há replicação e não há amostragem, ou seja, não permite generalização dos resultados, mas, sim, a possibilidade de previsão de resultados similares (replicação literal) ou a de produzir resultados contrários por razões previsíveis (replicação teórica).

No que se refere ao objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva (VERGARA, 2003). Quanto à abordagem do problema de pesquisa, este estudo é classificado como qualitativo (FLICK, 2009; YIN, 2016). A pesquisa qualitativa pode ser considerada como a tentativa de compreensão de uma forma mais detalhada dos significados e das características situacionais apresentadas pelos sujeitos, apreendendo a natureza de um

fenômeno social que envolve os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes (FLICK, 2009).

Duas empresas de grande porte do setor de alimentos e metalmeccânico constituem-se no campo de pesquisa. O objetivo em escolher empresas de grande porte se justifica mediante ao grande número de trabalhadores, entre os quais se encontram gerações adultas e jovens dividindo o mesmo ambiente de trabalho, em diferentes setores e níveis hierárquicos. Os nomes das empresas participantes foram preservados e substituídos por nomes fictícios, de modo a manter o sigilo das informações apresentadas. Assim, identificadas como empresas Alfa e Beta.

Os sujeitos da pesquisa são trabalhadores da geração jovem e da geração adulta que compõem os diversos setores e diferentes cargos hierárquicos nas empresas. Destaca-se que foram oito trabalhadores da empresa Alfa, denominados A1 a A8, e nove trabalhadores da empresa Beta, denominados B1 a B9. Foram entrevistados também os gestores desses trabalhadores: cinco da empresa Alfa, nomeados de AG1 a AG5 e três da empresa Beta, nomeados de BG1 a BG3. O número de sujeitos da pesquisa foi definido por saturação (FLICK, 2009) ou, como afirma Yin (2001), a partir da percepção do pesquisador sobre a repetição dos conteúdos por parte de diferentes sujeitos informantes.

A coleta dos dados aconteceu em quatro etapas. Na etapa 1 foi desenvolvida uma entrevista individual semiestruturada presencial com cinco gestores da empresa Alfa e três gestores da empresa Beta, os quais possuíam envolvimento com os trabalhadores das diferentes gerações participantes da pesquisa. As entrevistas foram previamente agendadas e cada uma teve a duração de aproximadamente 40 minutos. Os gestores permitiram que a entrevista fosse gravada, garantindo assim maior fidedignidade na transcrição e na interpretação e análise dos dados.

Na segunda etapa da coleta de dados, utilizando a técnica história de vida, solicitou-se aos dezessete trabalhadores que discorressem livremente sobre suas trajetórias de vida, destacando situações de relacionamento com colegas no ambiente de trabalho. Nesse momento a pesquisadora realizou algumas questões instigativas, aprofundando aspectos significativos do estudo proposto. As entrevistas foram previamente agendadas, gravadas com a autorização dos participantes e a duração foi de aproximadamente uma hora para cada trabalhador.

Na terceira etapa foi realizado um grupo focal com trabalhadores. A técnica buscou uma verificação e complementação dos dados coletados por meio das histórias de vida e ocorreu nas empresas, com a participação de oito trabalhadores da empresa Alfa e nove da empresa Beta, um moderador e um observador. Por fim, na quarta etapa realizou-se a observação não participante nos diversos setores das empresas. Além dessas observações bem pontuais, a observação não participante como técnica de coleta de dados permeou todo o processo da pesquisa, inclusive no momento das entrevistas junto aos gestores, bem como na história de vida que foi realizada com os trabalhadores.

As três primeiras etapas da pesquisa de campo compreendem, no total, vinte e cinco entrevistas, as quais totalizam, aproximadamente, trinta horas, todas gravadas e trabalhadas com o auxílio do *software* NVivo@10. Evidencia-se que várias fontes de evidências empíricas foram utilizadas (entrevistas, história de vida, grupo focal e observação não participante), demonstrando a convergência sobre os resultados. A observação não participante foi realizada no decorrer das quatro etapas.

Para a análise dos dados utilizou-se o método de análise de conteúdo (BARDIN, 2009), que conquista cada vez mais legitimidade nas pesquisas qualitativas no campo da Administração e tem evoluído em virtude da sua preocupação com o rigor científico, consistindo-se numa técnica refinada de análise de dados qualitativos (MOZZATO;

GRZYBOVSKI, 2011). Desse modo, especificamente na realização de análise de conteúdo com o auxílio do *software* NVivo®10, os dados coletados podem ser melhor e mais rapidamente organizados que possibilita a descoberta e exploração dos sentidos das informações alfanuméricas, auxiliando o pesquisador em todo o processo da pesquisa, sobretudo na qualificação das análises (MOZZATO; GRZYBOVSKI; TEIXEIRA, 2016).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Conhecendo os trabalhadores e gestores na diversidade geracional

Como ponto de partida para apresentação e análise dos resultados apresentam-se os participantes desta pesquisa. Os trabalhadores apresentados no Quadro 1 são da geração jovem e adulta que compõem as diversas áreas das empresas Alfa e Beta, os quais ocupam diferentes cargos: assistentes, auxiliares, operadores, operador de máquina, soldadores e analistas.

Quadro 1 – Perfil dos trabalhadores

Empresa	Função	Nome fictício	Gênero	Idade (anos)	Escolaridade	Tempo de empresa em anos
Alfa	Soldador	A1	Masculino	19	Ensino superior incompleto	1,2
	Assistente de logística	A2	Feminino	25	Especialização	4
	Analista de logística	A3	Feminino	42	Especialização	14
	Analista de SMS	A4	Feminino	35	Especialização	7
	Soldador	A5	Masculino	53	Ensino fundamental	20
	Soldador	A6	Masculino	48	Ensino médio incompleto	16
	Operador de máquina	A7	Masculino	28	Ensino médio incompleto	4,5
	Analista financeira	A8	Feminino	53	Especialização	32
Beta	Assistente administrativo	B1	Feminino	29	Ensino superior	6
	Auxiliar administrativo	B2	Feminino	33	Ensino médio	14
	Operador	B3	Masculino	38	Ensino superior	16
	Auxiliar administrativo	B4	Feminino	23	Ensino superior	1
	Operador	B5	Masculino	52	Ensino superior	30
	Operador	B6	Feminino	31	Ensino superior	12
	Analista de recursos humanos	B7	Feminino	49	Ensino superior	30
	Auxiliar Administrativo	B8	Masculino	22	Ensino superior	5
	Operador	B9	Masculino	19	Ensino médio	1

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Analisando o Quadro 1 observa-se que nas empresas Alfa e Beta há diversidade de gênero e faixa etária, sendo que o trabalhador mais jovem tem 19 anos e os mais velhos tem 53 anos. Tais dados evidenciam o que a literatura apresenta sobre a diversidade geracional presente nas organizações (CENNAMO; GARDNER, 2008; BENSON; BROWN, 2011; SILVA; DUTRA; VELOSO, 2014; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015; CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015; NASCIMENTO et al., 2016).

No que se refere à escolaridade, a maioria dos sujeitos da pesquisa possui ensino superior, o que não reflete a realidade dos trabalhadores das empresas, uma vez que foi realizada observação junto a todos os trabalhadores, em geral, a maioria deles tem ensino fundamental e médio incompleto. Nesse sentido, um dos entrevistados relata: “eu sou bem atrasado no estudo, sabe, eu vim do interior, e lá no interior os pais não se preocupavam tanto e naquele tempo diziam que o estudo não era importante” (A5). No relato do participante fica

evidenciado o período histórico em que ele cresceu, as dificuldades daquela época, indo ao encontro do que a literatura sustenta sobre considerar o contexto histórico, de vivências comuns e de relações familiares nas gerações (JOSHI et al., 2010; PARRY; URWIN, 2010; OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012). Entretanto, ainda no que tange à escolaridade, evidencia-se que tanto a geração jovem quanto a geração adulta buscam qualificação para ingressar e/ou permanecer no mercado de trabalho.

No que se refere ao tempo de empresa, este é bem variado. Em ambas as empresas há trabalhadores com menor tempo – cerca de um ano – e outros trabalhadores com trinta a trinta e dois anos. Percebe-se que a geração adulta apresenta um maior tempo de empresa. No entanto, há de considerar-se que muitos trabalhadores da geração jovem estão com um tempo entre um e cinco anos, sendo que muitos deles estão no seu primeiro emprego e são bem jovens, como é o caso dos trabalhadores A1 e B9. A permanência da geração adulta no mercado de trabalho em uma mesma empresa vai ao encontro do que a literatura ressalta sobre valorizar a estabilidade no trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; BENSON, BROWN, 2011; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015). Por outro lado, os dados da pesquisa demonstram que as gerações jovens também priorizam a estabilidade no trabalho, tendo em vista que o menor tempo de empresa é de um ano e o maior é de cinco. A partir das observações foi possível notar a presença de muitos jovens trabalhadores em ambas as empresas, sendo que muitos estavam no seu primeiro emprego.

Nesse sentido, infere-se a ideia de uma contextualização adequada para o conceito de geração, considerando-se os aspectos históricos, sociais, econômicos, relações familiares, a ideia de classe e as vivências comuns de cada realidade (DENKER; JOSHI; MARTOCCHIO, 2008; PARRY; URWIN, 2010; ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012), tendo em vista que se tem tanto trabalhadores jovens como adultos que permanecem por um tempo maior nas empresas e outros que permanecem um tempo menor. Portanto, não é viável somente considerar a ideia de geração, mas sim, as condições de trabalho e oportunidades de carreira oferecidas pelas empresas, que se constituem em fatores importantes para a retenção dos trabalhadores.

Os gestores que participaram da pesquisa relacionam-se diretamente com os trabalhadores entrevistados. Dentre eles há líderes, supervisores, gerentes e coordenadores, conforme é demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil dos gestores

Empresa	Função	Nome fictício	Idade (anos)	Escolaridade	Tempo de empresa	Idade dos subordinados	Escolaridade dos subordinados
Alfa	Líder	AG1	32	Superior completo	11 anos	19 a 52 anos	De Ensino fundamental à especialização
	Gerente	AG2	37	Especialização	14,5 anos	18 a 60 anos	De Ensino fundamental à especialização
	Líder	AG3	26	Especialização em andamento	8,5 anos	18 a 45 anos	De Ensino fundamental à ensino médio
	Coordenador	AG4	37	Especialização	4 anos	24 a 40 anos	De Ensino fundamental à especialização
	Coordenador	AG5	33	Especialização	10 anos	25 a 35 anos	De Ensino superior à especialização
Beta	Coordenador	BG1	45	Especialização	27 anos	20 a 30 anos	Superior completo
	Coordenador	BG2	38	Especialização	17 anos	16 a 50 anos	De Ensino médio a mestrado
	Supervisor de produção	BG3	49	Especialização	31 anos	18 a 60 anos	Ensino fundamental a ensino superior

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Observando o Quadro 2 percebe-se na empresa Alfa a predominância de gestores da geração jovem, enquanto que na empresa Beta prevalecem gestores da geração adulta. Os dados evidenciam que em ambas as empresas há gestores jovens gerenciando trabalhadores mais velhos, bem como gestores mais velhos gerenciando trabalhadores jovens, elucidando a realidade multigeracional que predomina nas organizações.

No que se refere aos gestores serem mais jovens, a fala de dois trabalhadores no momento do grupo focal junto à empresa Alfa foi sustentada veementemente por todos os participantes: “os nossos chefes são mais jovens que nós, mas qual é a sua trajetória e qual a trajetória dele? Ele está lá porque ele tem uma determinada trajetória, em algum momento da vida dele ele tomou uma decisão, foi atrás daquilo, por isso que hoje ele é o seu superior” (A3); “nosso coordenador era auxiliar nosso, eu ensinei as coisas pra ele e hoje ele é meu chefe. Ele é jovem e foi buscar o que ele quis, foi estudar. É uma decisão de vida” (A6). Tais relatos evidenciam o entendimento dos trabalhadores sobre as decisões dos gestores em buscarem o cargo almejado e demonstram que isso não interfere nas relações, assim como evidencia que a interação e a aprendizagem continuam ocorrendo, como preconizam Collistochi et al. (2012). Na empresa Beta, percebe-se a predominância de gestores da geração adulta, contudo, tal questão não foi mencionada pelos trabalhadores, o que impossibilita analisá-la.

Quanto à escolaridade, observa-se que em ambas as empresas a maioria dos gestores possui especialização. No que se refere ao tempo de empresa, nota-se que na empresa Alfa há gestores com tempo menor de serviço (quatro a oito anos), enquanto que na empresa Beta o tempo é maior, variando de dezessete a trinta e um anos. Segundo relatos dos gestores, todos iniciaram em outras funções e foram tendo ascensão de carreira ao longo dos anos. Apenas o participante AG4 iniciou já na função de coordenador.

Os gestores de ambas as empresas gerenciam gerações com diferentes escolaridades, desde ensino fundamental a mestrado. Nesse sentido, a multiculturalidade presente no ambiente e as relações e interações estabelecidas entre os trabalhadores remetem ao entendimento da importância da diversidade, e não apenas geracional, para o desenvolvimento de novos conhecimentos. Nessa linha de análise, a seguir apresenta-se a dinâmica geracional nas organizações.

4.2 Diversidade geracional

Nesta seção apresenta-se a dinâmica geracional nas organizações no que se refere a questões de relacionamento e aprendizagem entre as diferentes gerações nas empresas Alfa e Beta. Desse modo, inicialmente apresenta-se uma busca de palavras realizada nas evidências empíricas sobre a diversidade geracional, elaborada pelo software NVivo® 10, a qual é apresentada na Figura 1.

Figura 1 – Nuvem de palavras sobre diversidade geracional



Fonte: dados da pesquisa (2016).

De acordo com a nuvem de palavras observa-se que a diversidade geracional está relacionada a gerações, pessoas, trabalhadores, gente, comunicação, diferente, relacionamento, comprometimento, experiência, ambientes, práticas, idade, aprender, dentre outras. Tais palavras têm relação direta com a diversidade geracional e a aprendizagem organizacional, no sentido proposto por Collistochi et al. (2012), o que é confirmado por meio das falas e na observação do comportamento das pessoas, conforme será detalhado na sequência.

Os gestores e os trabalhadores afirmaram que há um bom relacionamento entre as gerações. Sob a percepção dos trabalhadores: “a gente se dá bem, tem uma relação boa, tranquila” (A5). Outro afirma: “não vejo dificuldade, eu tenho uma boa relação” (B7). Sob o olhar dos gestores, há um bom relacionamento entre as diferentes gerações, os quais salientam que o que interfere no relacionamento é o perfil de cada um, conforme pode ser observado nos fragmentos das entrevistas:

Entre eles há um bom relacionamento, o confronto que existe é de personalidade digamos assim, e isso vai de geração mais nova pra mais velha, não define faixa etária de idade (AG1).

Pela questão de idade sem problema nenhum. Mais é questão de perfil às vezes. Mas a diferença de idade não percebo que interfere no relacionamento. A minha equipe tem um bom relacionamento (AG4).

Os relatos dos gestores, bem como dos trabalhadores, evidenciam que as gerações têm um bom relacionamento no ambiente de trabalho. Além disso, nota-se que os gestores consideram o perfil de cada trabalhador, a sua história de vida, e não a questão de faixa etária ou geração. Nessa linha de análise faz-se referência às ideias de Denker et al. (2007), Joschi et al. (2010) e Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) sobre os efeitos da geração serem disjuntos do efeito da idade e considerar-se as condições sociais, econômicas, sociais e culturais que os indivíduos estão integrados.

De acordo com os dados da pesquisa, praticamente todos os participantes destacaram que há comunicação e interação entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho, conforme relata o gestor: “Eles conversam, trocam ideias, sentam juntos no intervalo, interagem” (AG3). Por outro lado, embora haja um bom relacionamento, comunicação e interação entre as diferentes gerações, tanto os gestores como os trabalhadores das empresas Alfa e Beta apontaram haver particularidades entre uma geração e outra, conforme os fragmentos evidenciam:

A geração mais antiga, vamo pegá o pessoal com mais idade, ele é um pessoal mais focado, mais responsável. Tu pega a geração mais nova, tem alguns colaborador que querem crescer a toque de caixa, ele não tem aquela paciência de esperar as coisas acontecer, conforme deve acontecer. [...] tem um comprometimento maior dos mais antigos (AG1).

Nós temos pra cada geração, pra cada faixa etária sem ter eu não diria recessão, diria alguma particularidade vamos dizer assim. O pessoal mais novo é ligado à tecnologia, os assuntos deles são um pouco diferentes, né, mas dentro da empresa existe uma união nisso, um clima com harmonia (BG1).

Eu acho que os jovens têm uma vontade que as coisas aconteçam bem rapidamente, eles não tem muita paciência de esperar. Até num procedimento tu tem que orientar, calma! Vamo dá uma olhada, vamo lê direito o que tá pedindo. Eles querem dá um ok nas coisas muito rápido (A8).

Diante do exposto, percebe-se que a geração jovem, sob o ponto de vista dos participantes, tem pressa, é altamente conectada à tecnologia e almeja crescimento rápido na empresa. Tais dados vão ao encontro do que autores como Benson e Brown (2011), Veloso, Silva e Dutra (2011) e Colet, Beck e Oliveira (2015) sustentam a respeito da contribuição e das dificuldades para o gerenciamento da geração jovem. Por outro lado, os dados empíricos também demonstram que a geração adulta apresenta um comprometimento maior, mostrando-se mais responsável. Tais dados também vão ao encontro sobre o que a literatura aborda sobre a geração mais antiga no mercado de trabalho (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2011; CAVAZOTTE; LEMOS; VIEIRA, 2012; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015).

Cabe salientar que, no início do grupo focal, a geração jovem foi caracterizada como menos comprometida, mais interessada no fazer e menos no resultado, com vontade e facilidade em aprender, questionadora e disposta a ensinar a geração adulta a aproveitar o momento, o presente. Por sua vez, a geração adulta foi caracterizada como uma geração experiente, com conhecimento, que pensa no futuro, prefere a rotina, que, muitas vezes, tem dificuldade com a mudança, com o novo e tem mais dificuldade com a tecnologia. Contudo, no decorrer do grupo focal e com o aprofundamento do assunto, os participantes evidenciaram que a idade não interfere tanto, mas o que interfere mesmo é o comprometimento, o perfil, a classe social, da época e das histórias de vida de cada um.

Destaca-se que se observa discurso do senso comum e até de pesquisas mais antigas sobre gerações nas falas dos trabalhadores e gestores no que tange à separação entre as gerações. Assim, muitas vezes os trabalhadores “incorporam” esse discurso, mas ao refletir mais profundamente sobre tais questões percebem que existem muitos elementos envolvidos nos relacionamentos e não apenas a diferença geracional, chegando à conclusão que praticamente não há interferência das diferenças geracionais. Nessa perspectiva, percebe-se recentemente uma evolução no campo teórico sobre as gerações (COLLISTOCHI et al., 2012; OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012; CAVAZOTTE; LEMOS; VIEIRA, 2012; ROPES, 2013; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015; CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015) no sentido de não criar estereótipos e polaridades geracionais, como é proposto neste estudo.

Seguindo essa lógica, quando os participantes foram questionados quanto ao comprometimento e a ocorrência de resistência entre as gerações, destacaram que há pessoas jovens comprometidas e outras não, bem como trabalhadores resistentes e outros não. Nos fragmentos das histórias e entrevistas dos participantes essas questões foram manifestas:

Essas pessoas que entram hoje e entram nessa função de chão de fábrica, esses jovens, a gente sempre na entrevista procura conversar com eles. Até a questão de instrução deles não é muito grande, não buscaram estudar um pouco mais e por vários motivos, hã, tudo pega histórias de vidas, muito diferentes e muito difíceis. Mas assim, não todo mundo querendo generalizar, mas, hã, muitas pessoas comprometidas desses jovens, mas outros que não (B3).

Cada pessoa tem uma história, enfim, tem uma situação. Eu tenho tanto pessoas jovens que são resistentes, pessoas jovens que puxam, que nos arrastam com sua energia, né, e também pessoas com mais idade, né, alguns com mais resistência e uns que são dinâmicos, que aceitam, que estão abertos, então muito tranquilo isso! É uma questão de perfil de cada um (BG1).

Tem que levar em consideração as experiências que as pessoas passaram, todo o processo histórico. Tem pessoas novas que viveram num ambiente familiar muito bom, que é uma coisa, tem pessoas novas que viveram num ambiente familiar muito ruim que você não pode tratar igual. Talvez para esse você tem que dar um pouco mais de atenção (BG3).

Os dados revelam que no ambiente organizacional há trabalhadores jovens e adultos resistentes e outros não, independentemente de geração, mas sim de perfil, de processos históricos e histórias de vida diferentes. Tais dados vão ao encontro do que autores como Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012), Collistochi et al. (2012) e Cavazotte, Lemos e Viana (2012) sustentam sobre as gerações divergirem mesmo tendo a mesma idade e tendo percepções e vivências diferentes sobre o mesmo fenômeno, que surgem em razão de variações nos momentos de carreira, ambições, valores e motivações das pessoas, ou ainda das implicações que o ambiente proporciona.

No que se refere à cultura das empresas em relação a diferentes gerações no ambiente de trabalho, no sentido de contratações, em ambas as empresas ficou manifesto pelos gestores e pelos trabalhadores que não há preconceito quanto à questão da idade. As contratações ocorrem de acordo com os requisitos da vaga, o perfil, a escolaridade e a experiência profissional que a vaga demanda. Tal fato fica evidenciado nas entrevistas com os gestores:

Vamos pensar assim ó, eu contrato pessoas pra trabalhar comigo, se eu preciso de uma pessoa pra fazer uma atividade com um pouco mais de esforço físico, eu não vou contratar uma pessoa que tenha 45, 50 anos, eu vou pegá um cara mais novo. Hã, mas a atividade é uma atividade lá de rotular salame, que é leve e tal eu posso pegar uma mulher, pode ser uma mulher com quarenta e poucos anos. Então depende da atividade (BG3).

Eu acredito que não! Até porque tem o Antonio, um colaborador novo que fez 4 meses agora, ele tá com quase 50 anos e foi contratado pela experiência dele, então não vejo que a empresa olhe para esse lado aí. Eu tenho colaboradores que são aposentados e que continuam trabalhando aí (AG1).

Quanto às promoções internas, observou-se que a maioria dos gestores acredita que ela ocorre independentemente da idade ou tempo de empresa. É considerado o comprometimento, o desempenho, a escolaridade, conforme pode ser observado nos relatos:

Eu diria que não. [...]. Nós pesamos pelo seu comportamento pelas suas atitudes no dia a dia, então independente né de qualquer outra variável, é mais novo é mais velho e tal, não. Tanto que às vezes acontece isso, eu tenho uma pessoa que tá com dez anos no setor e tem uma pessoa que um ano que ela tá ali já, ela é promovida, ela vai pra outro setor, pelo perfil dela, ela é uma pessoa mais dinâmica enfim, e ela consegue ter uma entrega maior (BG1).

Se o colaborador tem 21 anos e vem se destacando, ele vai crescer. Exemplo eu posso usar o meu: eu entrei com 18 anos, trabalhei dois anos e meio na produção, quando eu saí de auxiliar, fui a operador de máquina e a programador de escritório e depois mais um ano me tornei líder (AG3).

Nesse sentido, os dados aludem que, tanto para contratação como para promoção, a variável geração não é considerada nas empresas estudadas, mas, sim, o perfil, o desempenho e o comprometimento de cada trabalhador. Conforme afirmam Denker et al. (2010), os efeitos da geração devem ser disjuntos dos efeitos de idade, que são resultantes da faixa etária e amadurecimento do indivíduo e dos efeitos do período (impactos do ambiente).

Cabe ainda salientar que, com base nas fontes empíricas, os trabalhadores e os gestores se posicionaram quanto às separações e ao enquadramento das diferentes gerações que os estudos e as mídias sociais vêm empregando:

Eu não concordo com denominações das gerações, eu sou contra e vejo que tem outros fatores que influenciam, que é o fator econômico, por exemplo. Então não é y, z e tal, é a situação que cada um pode viver, né. Então claro que quem nasceu com o celular, vai saber lidar com o celular, quem não nasceu com o celular vai ter um pouco mais de dificuldade. [...] Uma menina de dezoito anos com dois filhos é diferente de uma que tem vinte e não tem filho. É diferente. O comprometimento daquela que tem filho, ela tá pensando lá no filho. Aquela que tem vinte tá pensando na balada de sexta-feira. Então não dá pra generalizar (BG3).

A geração jovem tem pressa, mas eu também tinha pressa, apesar de que quando eu tinha lá os meus vinte anos, não se falava em gerações como se fala agora, não tinha tantos estudos como tem agora sobre isso, mas eu me lembro, eu também tinha pressa, eu queria que as coisas acontecessem amanhã e não dali cinco anos, né (A3).

Eu não acho que tenha muita diferença por causa de gerações a não ser essa parte mais tecnológica que foram criados. Eu acho que o que interfere bastante é perfil mesmo das pessoas. É o ambiente que tu foi criado. Tem três pessoas ao meu redor e eu vejo que elas são completamente diferentes e elas têm mais ou menos a mesma idade, e eu acho que o que interfere é o perfil (A8).

Pelo sentido desses depoimentos nota-se que muitos participantes não concordam com as denominações das gerações e generalizações que a literatura vem empregando. Os dados aludem à importância de considerar o perfil das pessoas, as histórias de vida, o fator econômico e social (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012). Ainda, tais dados vão ao encontro da pesquisa de Cavazotte, Lemos e Viana (2012), Collistochi et al. (2012), Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) e Colet, Beck e Oliveira (2015) sobre os aspectos em comum entre a geração jovem e seus antecessores, aproximando uma geração da outra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dinâmica geracional nas organizações estudadas evidenciou que há um bom relacionamento, comunicação, interação e troca de ideias e experiências entre as diferentes gerações, entretanto, não se nega os possíveis conflitos que naturalmente podem acontecer entre os trabalhadores. As evidências empíricas demonstram que a geração dos trabalhadores não interfere tanto no comportamento e que este depende do comprometimento, do perfil, da classe social, da idade, dos ciclos de vida, das motivações e escolhas pessoais, bem como das histórias de vida de cada um. Desse modo, pode-se inferir que comportamentos similares são percebidos em trabalhadores de diferentes gerações. Ainda, cabe destacar que as oportunidades e limitações de cada época interferem nas habilidades de cada geração, como por exemplo: uma geração criada com acesso a determinadas tecnologias terá maior domínio

que gerações anteriores. Nessa lógica, tal questionamento torna-se oportuno: é a idade que nos define?

Outro achado importante e que cabe destacar refere-se às denominações e generalizações que a literatura e as mídias sociais vêm empregando. Os dados indicam que as diferentes gerações apresentam características semelhantes, não sendo oportuno “enquadrar” um trabalhador em uma caixinha e dizer que ele pertence a determinada geração e, por isso, tem suas características predefinidas. Infere-se como necessário associar gerações a relações de parentesco, lugar a partir do qual os indivíduos se constituem enquanto sujeitos, uma vez que eles não se constroem somente com seus próprios esforços, o que é reforçado pela literatura mais recente sobre o tema. Portanto, as gerações, em diversos países, inclusive no Brasil, são diversas.

Certamente se pode afirmar que a geração adulta tem experiência acumulada ao longo dos anos e a geração jovem tem maior habilidade com tecnologias, o que fica evidente ao ser analisada a linha do tempo. Unindo as gerações e estimulando a complementaridade, aproveitando as especificidades em relação à criatividade, aos comportamentos, ao empreendedorismo e à agilidade, dentre outros aspectos, haverá um melhor convívio e um ambiente rico em conhecimentos. Nessa lógica, para a compreensão da diversidade geracional, deve-se adotar uma análise relacional que foque a co-construção dos grupos geracionais e não apenas os conflitos e as diferenças que as marcam, como ainda algumas publicações atuais têm buscado destacar no antagonismo entre as gerações jovens e adultas.

As contribuições gerenciais desta pesquisa lançam luzes a um novo olhar sobre a diversidade geracional. Acredita-se que fornecerá subsídios importantes, a partir das reflexões aqui propostas, para as organizações e a gestão das pessoas no sentido de elaborar e implementar estratégias para o convívio multigeracional. Em uma visão mais holística, é possível pensar na complementaridade e na promoção de políticas e práticas de gestão para o convívio e para o compartilhamento de conhecimentos.

Como possibilidade de estudos futuros, sugere-se a necessidade de pesquisas mais aprofundadas sobre a diversidade geracional sob o olhar da complementaridade e não do antagonismo entre as diferentes gerações. Por fim, ciente de que a pesquisa científica caracteriza-se por pequenos avanços que vão sendo agregados a outros, levando ao desenvolvimento da ciência, entende-se que essas contribuições permitem avanços, estabelecendo novas fronteiras e abrindo novas linhas de pesquisa.

REFERÊNCIAS

BARRETO, L. M. T. S.; SILVA, M.P.; FISCHER, A.L.; ALBUQUERQUE, L.G.; AMORIM, W.A.C. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração**, Santa Maria, v. 4, n. 2, p. 215-232, mai./ago. 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BENSON, J.; BROWN, M. Generations at work: are there differences and do they matter? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.

CAVAZOTTE, F. S. C. N; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, artigo 9, p. 162-180, 2012.

- CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.
- COLET, D. S.; BECK, N.; OLIVEIRA, D. G. “Filhos da internet”: Desafios comportamentais da geração Z. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 5, 2015, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2015.
- COLLISTOCHI, C. C. et al. A Relação entre as Gerações e o Processo de Aprendizagem em uma Organização Bancária. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012.
- CORDEIRO, H. T. D.; FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 2, maio/jun./jul./ago. 2013.
- CULPIN, V.; MILLAR, V.; PETERS, K. Multi-generational frames of reference: managerial challenges of four social generations in the organization. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 1, 2015.
- DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. Employee benefits as context for intergenerational conflict. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 2, p. 208-220, 2007.
- ESTEVES, S. O futuro das relações de trabalho. **GVExecutivo**, v.15, n.2, p. 16-19, 2016.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.
- FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L.; ALMEIDA, K. N. T. Há Produção de Temas Emergentes em Gestão de Pessoas? In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012.
- JOSHI, A.; DENCKER, J. C.; FRANZ, G.; MARTOCCHIO, J. J. Unpacking generational identities in organizations. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 392-414, 2010.
- LEMOS, A. H. C. Juventude, gerações e trabalho: ampliando o debate. **Organização e Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 739-743, out./dez. 2012.
- LYONS, S.; KURON, L. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p.139-157, 2014.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 731-747, 2011.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, A. N. Análises qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software Nvivo®. *Revista Alcance*, v.23, n. 4. p. 578-587, 2016. Doi: alcance.v23n4.p578-587

NASCIMENTO, N. M.; SANTOS, J. C.; VALENTIM, M. L. P.; MORO-CABERO, M. M. O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. especial, p. 16-28, 2016.

NKOMO, S. M; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 334-360.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração y no Brasil? **Organizações e Sociedade**, v.19, n. 62, p. 551-558, 2012.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: a review of theory and evidence, **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 1, p. 79–96, 2011.

SILVA, R. C.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. O conhecimento e a experiência em sobreposição à idade: a Gestão das gerações de uma organização industrial. **Revista Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, n. 15, p. 254-277, 2014.

SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D. Generational Differences: revisiting generational work values for the new millenium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, p. 363-382, 2002.

VELOSO, E. F. R. É possível negar a existência da geração Y no Brasil? **Organização & Sociedade**, v.19, n. 62, p. 745-747, jul./set. 2012.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Gerações e Carreira: A Relação entre as Percepções sobre Carreiras Inteligentes e sobre Crescimento Profissional nas Organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Trad. Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.