

**O FENÔMENO DO EMPREENDEDORISMO COMO UMA NOVA FASE DA CARREIRA
DA GERAÇÃO BABY BOOMER**

VITOR DE SOUSA MENDES

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

LUCIANA FERREIRA DA SILVA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

ANA CRISTINA BATISTA DOS SANTOS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

O FENÔMENO DO EMPREENDEDORISMO COMO UMA NOVA FASE DA CARREIRA DA GERAÇÃO BABY BOOMER

1 INTRODUÇÃO

É comum o pensamento de que quem trabalha sonha poder um dia aposentar-se, “pendurar as chuteiras”, finalmente parar de trabalhar, após longa e produtiva carreira. No entanto, tal pensamento não é compartilhado por todos os trabalhadores. Há aqueles que mesmo estando aposentados decidem pela continuidade em atividades que já dominam, ou, ainda, os que optam por iniciar uma nova carreira por meio do empreendedorismo. Esses últimos foram o alvo da pesquisa, que teve como objeto o fenômeno do empreendedorismo como uma nova fase da carreira da geração *baby boomer*, na contemporaneidade.

O atual contingente de aposentados são, em geral, os integrantes da geração conhecida como *baby boomer*. No contexto norte americano, trata-se da geração composta por pessoas nascidas num período de aumento atípico na taxa de natalidade, ocorrido durante o final dos anos 1940 e 1950, seguida de uma queda subsequente durante a década de 1960 (BEAN, 1983; BUTZ; WARD, 1979). Mais precisamente, o *baby boom* nos Estados Unidos é convencionalmente datado como ocorrido entre os anos de 1946 e 1964 (GREENWOOD; SESHADRI; VANDENBROUCKE, 2005). Atualmente, os *boomers* possuem idade aproximada entre 54 e 72 anos, estando já aposentados ou próximos da aposentadoria.

A relevância do estudo consiste em investigar o que leva as pessoas com essas características a quererem continuar trabalhando, através da abertura de um empreendimento próprio, correndo os riscos inerentes à atividade empreendedora, justamente numa etapa da vida em que, pelo senso comum, deveriam parar definitivamente de trabalhar. O tema se mostra oportuno, no momento em que a sociedade brasileira discute uma reforma na previdência.

Tendo em vista conhecer melhor como agem e pensam os trabalhadores da geração *baby boomer*, o presente trabalho teve como objetivo geral: compreender como a geração *baby boomer* tem construído uma nova fase na carreira por meio do empreendedorismo. Os seguintes objetivos específicos foram operacionais para atingir o objetivo geral: i) caracterizar a geração *baby boomer* comparando-a às demais gerações; ii) identificar motivos para empreender após a aposentadoria.

Para tanto, foi feita uma revisão da literatura (seção 2), após categorização temática dos textos acessados. Em seguida, realizou-se uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa, sendo a coleta de dados feita por meio de entrevistas em profundidade, com a posterior análise dos dados utilizando a técnica da análise temática de conteúdo (seções 3, 4 e 5). Na última seção, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Após levantamento, leitura e fichamento da literatura com identificação das unidades de análise (núcleos de sentido) mais relevantes, os temas que perpassam a literatura acessada foram identificados e nomeados (BARDIN, 2011; GOMES; 1996; MINAYO, 2004). A figura 1 ilustra graficamente o resultado desse processo analítico sobre o objeto.

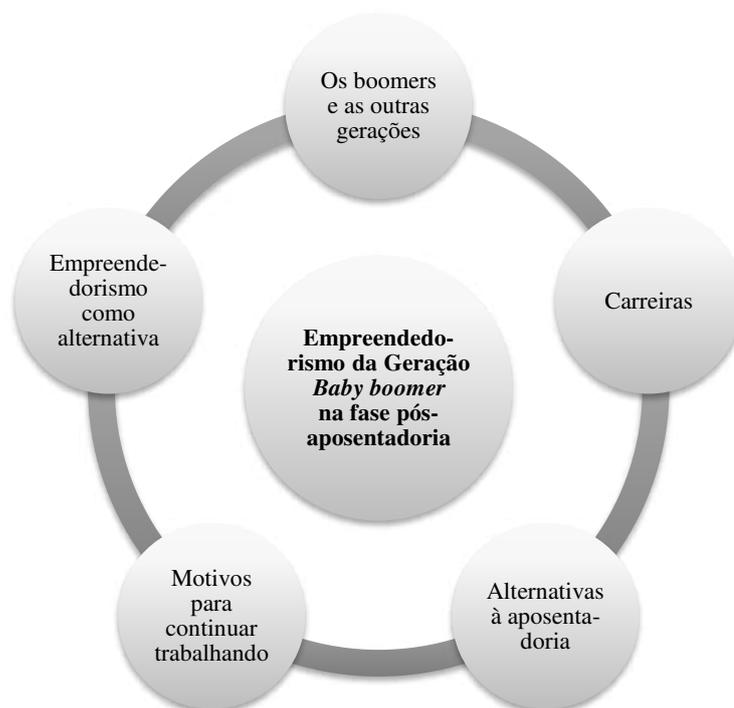


Figura 1 – O objeto de pesquisa na literatura

Fonte: elaboração própria

2.1 Os *Baby Boomers* e as diferentes gerações

A visão individual sobre a vida e o trabalho é afetada pelos eventos vivenciados entre as idades de 5 a 18 anos, os principais anos de desenvolvimento. Com isso, os membros de cada geração cresceram em diferentes períodos que influenciaram visões de mundo, expectativas e valores distintos (GLASS, 2007).

A época em que a geração *baby boomer* nasceu era diferente dos tempos atuais. A educação era mais rígida e exigia-se maior disciplina. Além disso, enquanto jovens, os *baby boomers* brasileiros vivenciaram os movimentos estudantis, o nascimento do *rock'n'roll*, o regime da ditadura e o movimento *hippie*. Buscaram construir uma sociedade alternativa à cultura da época, e não queriam seguir o padrão de vida de seus pais (CORREA, 2012).

Em relação à carreira e ao trabalho, os *boomers* se preocupam com a estabilidade no emprego e em construir longas carreiras (CORREA, 2012), sendo leais às empresas em que trabalham. Valorizam o status e a ascensão profissional dentro delas, além de serem mais motivados, otimistas e *workaholics* (COMAZZETTO et al., 2016; GLASS, 2007; MALAFAIA, 2011; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). Os membros dessa geração gostam do trabalho que realizam e consideram que o trabalho duro é capaz de proporcionar segurança, tranquilidade e coisas agradáveis para sua família (EVERSOLE; VENNEBERG; CROWDER, 2012; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Além da geração *baby boomer*, convivem no ambiente organizacional atual as gerações X e Y, principalmente, com movimento crescente de ingresso da geração Z. A geração X, composta por pessoas nascidas entre 1965 e 1979, não são tão leais e fiéis às empresas como a geração anterior. Eles priorizam a vida pessoal, abandonando seu empregador caso o trabalho interfira no que eles consideram mais importante (EVERSOLE; VENNEBERG; CROWDER, 2012; GLASS, 2007). Essa geração apresenta maior facilidade para aceitar as mudanças e tendem a desenvolver habilidades que melhorem a sua empregabilidade, pois percebem que o mercado de trabalho já não oferece estabilidade como antes. Além disso, esses indivíduos tendem a ser mais individualistas, irreverentes e autoconfiantes (COMAZZETTO et al., 2016).

Já a geração Y é composta por pessoas nascidas entre 1980 e 2000 (EVERSOLE; VENNEBERG; CROWDER, 2012). Possuem características como a maior facilidade em lidar com tecnologias, pensam de forma sistêmica, possuem disposição para o trabalho, ideias inovadoras, desejo de crescimento profissional e de ganhar muito dinheiro, são competitivos e possuem maior senso de urgência (CORREA, 2012). São, ainda, mais individualistas, defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

2.2 Carreiras

Carreira pode ser entendida como uma sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, formada por todo o histórico profissional, desconsiderando os níveis ou os tipos de trabalho, abrangendo todas as experiências relativas às funções desempenhadas ao longo da vida (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). Nesse sentido, todo trabalhador tem uma carreira que é constituída por tudo o que foi vivenciado durante o período laboral.

O desenvolvimento da economia e o avanço tecnológico promovem o surgimento de diferentes opções de carreira no mercado de trabalho. As carreiras organizacionais exclusivas, isto é, aquelas em que o trabalhador se mantém empregado por toda a vida em apenas uma instituição, estão se tornando cada vez mais raras. Dessa forma, as pessoas já não podem ter perspectivas profissionais de longo prazo em apenas uma organização (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). Esse cenário vai de encontro à característica dos *baby boomers* de se manterem leais a uma organização na qual esperavam construir uma “carreira vitalícia”.

As transformações ocorridas no mundo do trabalho incentivaram o surgimento de novas tipologias de carreiras, como a carreira sem fronteiras, a carreira em espiral, a carreira proteana, todas tendo em comum a mudança constante e o trânsito entre empregadores distintos (CHANLAT, 1995; BENDASSOLLI, 2009). Com isso, o trabalhador deve pensar e se preparar para uma carreira que vá além da estrutura de seu empregador do momento, desenvolvendo competências pessoais transferíveis entre companhias através da educação, trabalho e experiência de vida, que vão se acumulando em forma de um capital de carreira, que valoriza o profissional e aumenta a sua empregabilidade (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). Além da possibilidade de conseguir novas colocações no mercado, esse capital de carreira também fornece competências que poderão ser utilizadas no desenvolvimento de novos negócios através do empreendedorismo.

A sequência de experiências de trabalho vivenciadas por um trabalhador pode ser condicionada tanto pelas demandas econômicas e sociais, que muitas vezes resultam em reestruturações organizacionais, como por necessidades pessoais e familiares, essas por vezes ligadas a um forte *background* cultural. Nesse último caso, percebe-se a tendência de uma menor “lealdade” ao empregador por parte das gerações mais novas, donde uma inferência possível é a relação entre a aceleração das reestruturações empresariais, em face das mudanças na economia, e a mudança de comportamento das novas gerações de trabalhadores (DALTO; SANTOS, 2015; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

As carreiras estão se tornando mais flexíveis, impondo aos trabalhadores a necessidade de serem mais proativos e independentes no planejamento das mesmas, pois não podem mais esperar por um longo relacionamento com seu empregador, precisam reconhecer que sua carreira poderá ser construída através de diferentes organizações, até mesmo por meio do auto emprego, via experiência empreendedora.

2.3 Alternativas à aposentadoria

A aposentadoria pode ser considerada como o ato de um trabalhador mais velho deixar o emprego que manteve por um tempo significativo, passando a receber um benefício pela

contribuição que fez durante a vida laboral (BOVEDA; METZ, 2016). Aposentar-se passa a ideia de se retirar do mercado de trabalho, de parar definitivamente de trabalhar e de poder finalmente se dedicar exclusivamente à família e à vida pessoal.

A mudança que tem acontecido para uma maior flexibilidade no trabalho e nas carreiras pode estar influenciando também a decisão dos trabalhadores *baby boomers* quando chega o momento de se aposentar. Mais trajetórias de aposentadoria têm surgido como alternativas para os trabalhadores mais velhos antes de definitivamente pararem de trabalhar (BOVEDA; METZ, 2016; PETHOKOUKIS; BRANDON, 2006). O *Bureau of Labor Statistics* aponta um aumento da porcentagem de americanos trabalhando com idade acima de 65 anos, de 11% em 1985 para os atuais 19%, devido ao aumento da expectativa de vida (MARKEY, 2016). Outra pesquisa indicou que 50% dos trabalhadores pretendiam se aposentar aos 61 anos de idade, mas que pretendiam continuar trabalhando (BOVEDA; METZ, 2016). Percebe-se com isso uma mudança na mentalidade dos *boomers* de que a aposentadoria significa o fim do trabalho, como era pensado por seus pais (EVERSOLE; VENNEBERG; CROWDER, 2012).

Os *baby boomers* estão tomando decisões de transição entre o emprego em tempo integral e a sua retirada total do mercado de trabalho, optando por assumir empregos ponte, que possuem geralmente duração mais curta. Dois terços dos trabalhadores que planejam continuar trabalhando após a aposentadoria pretendem seguir uma linha de trabalho diferente do que fazem. Além disso, grande parte desses *baby boomers* já havia começado a se preparar frequentando treinamentos, realizando novos cursos, falando com outras pessoas e pesquisando novas oportunidades (BOVEDA; METZ, 2016). Observa-se, dessa forma, a preocupação desses trabalhadores no desenvolvimento de novas competências profissionais que lhes permitirão melhor atuação num novo trabalho, o que está de acordo com a tendência existente por maior flexibilidade na carreira.

Diversas são as alternativas de trabalho consideradas para escolha pelos *baby boomers* durante a aposentadoria ou antes de parar completamente de trabalhar: alguns podem querer continuar trabalhando, ou seja, não se aposentar, porém a maioria pretende se aposentar ou mudar para uma opção de trabalho flexível, com horário de trabalho alternativo em períodos de tempo parcial (EVERSOLE; VENNEBERG; CROWDER, 2012). Em pesquisa realizada sobre quais os arranjos ideais de trabalho na aposentadoria, 42% dos entrevistados informaram que gostariam de alternar entre períodos de trabalho e lazer, 16% indicaram querer o trabalho em tempo parcial, 13% apontaram desejar iniciar seu próprio negócio e apenas 6% responderam querer trabalhar em tempo integral (BOVEDA; METZ, 2016).

2.4 Motivos para continuar trabalhando

Como se tem observado, o trabalhador não está mais tão disposto a se retirar do mercado de trabalho assim que alcança a idade de se aposentar, existe um processo de transição que vai do período de aposentadoria até o momento da completa saída do mercado. A expectativa de vida já alcança 76,3 anos para homens e 81,1 anos para as mulheres (BOVEDA; METZ, 2016), e a tendência é continuar subindo devido principalmente aos avanços da medicina e aos maiores cuidados com a saúde.

O aumento geral da expectativa de vida tem provocado também o aumento da idade para ter direito à aposentadoria integral junto à previdência social, o que faz com que muitos trabalhadores esperem para se aposentar apenas quando completam essa idade. Autores também apontam que ter um cônjuge mais jovem ainda trabalhando faz também com que o mais velho adie a aposentadoria (BOVEDA; METZ, 2016).

Questões financeiras também podem motivar trabalhadores mais velhos a continuarem a trabalhar após a aposentadoria (BOVEDA; METZ, 2016; LÉGARÉ; BOUCHER, 2012; PETHOKOUKIS; BRANDON, 2006). A recente crise econômica pode ter comprometido as

reservas financeiras destinadas à aposentadoria, o que fez com que muitos *boomers* permanecessem no mercado para recuperar essas reservas. A simples preocupação em não ter dinheiro suficiente para ter uma vida confortável na aposentadoria também é um forte incentivo para continuar a trabalhar (BOVEDA; METZ, 2016). Vale lembrar que nem todos os *boomers* possuem uma posição financeira favorável e aqueles que são mais vulneráveis financeiramente podem não ter outra escolha a não ser a continuidade (LÉGARÉ; BOUCHER, 2012). Existe ainda o fator familiar, pois os trabalhadores de maior idade podem se sentir obrigados a ajudar financeiramente seus filhos adultos que não conquistaram independência financeira (PETHOKOUKIS; BRANDON, 2006).

Muitos trabalhadores da geração *baby boomer* aproveitam a aposentadoria de seus empregos para dar um novo rumo em suas carreiras de forma mais alinhada aos seus valores pessoais. Dessa forma, partem em busca de um trabalho mais interessante, desafiador, e pessoalmente gratificante, sendo motivados pela necessidade de realização, pertencimento social, identidade e autoestima (BOVEDA; METZ, 2016). A segunda carreira, que surge após a aposentadoria, é profundamente pessoal e caracterizada pelo propósito, pela paixão e pela contribuição significativa (FREEDMAN, 2011, apud BOVEDA; METZ, 2016). Muitos trabalhadores mais velhos também podem estar passando por uma crise da meia idade e o desejo de realização pessoal pode favorecer a escolha por uma carreira mais significativa e prazerosa (PETHOKOUKIS; BRANDON, 2006).

Outro fator que contribui para que *baby boomers* continuem no mercado de trabalho, mesmo após a aposentadoria, é a possibilidade de obter maior flexibilidade no trabalho (BOVEDA; METZ, 2016; EVERSOLE; VENNEBERG; CROWDER, 2012). Essa flexibilidade pode significar horários de trabalho flexíveis, trabalho remoto, a tempo parcial ou intermitente, partilha de emprego e programas de aposentadoria gradual, que estão sendo introduzidos por algumas empresas, proporcionando arranjos mais flexíveis que atendam às necessidades de trabalhadores mais velhos que desejam continuar trabalhando (EVERSOLE; VENNEBERG; CROWDER, 2012).

Alguns trabalhadores *baby boomers* podem ser considerados um recurso intelectual valioso para seus empregadores por conta de seus talentos e habilidades desenvolvidos ao longo da carreira profissional. Por conta disso, para evitar uma fuga de cérebros de trabalhadores talentosos e experientes, algumas organizações podem oferecer incentivos para que esses trabalhadores mais velhos adiem a sua retirada do mercado de trabalho e ocupem cargos que exijam habilidade e experiência, como posições gerenciais e de liderança (BOVEDA; METZ, 2016; EVERSOLE; VENNEBERG; CROWDER, 2012).

Na visão dos trabalhadores mais velhos, eles podem desejar manter-se na força de trabalho pelo sentimento de serem valorizados, por buscarem ter um maior retorno do investimento educacional que fizeram ao longo de sua carreira e por quererem continuar a usar seus conhecimentos especializados e habilidades, podendo ter ganhado reputação como um perito em seu campo de atuação, adquirindo respeito e estima (BOVEDA; METZ, 2016).

Pesquisas indicam que os *baby boomers* têm mais medo de sofrer com alguma doença grave ou de não ter capacidade de pagar pelos cuidados de sua saúde do que o medo de morrer (PETHOKOUKIS; BRANDON, 2006), o que denota maior preocupação com a própria saúde e bem-estar. A condição de saúde dos trabalhadores mais velhos é um fator que pode influenciar na decisão de continuar ou não a trabalhar após a aposentadoria. Aqueles que não possuem boas condições de saúde podem ser mais propensos a deixar de trabalhar ou a procurar uma segunda carreira mais adequada a suas condições físicas, buscando permanecer mentalmente ativo (BOVEDA; METZ, 2016).

2.5 Empreendedorismo como uma nova etapa na carreira dos *Baby Boomers*

Empreendedor pode ser definido como “uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios” (FILION, 1999, p. 19). O fenômeno do empreendedorismo é entendido como a ação do empreendedor, que, dotado de características particulares, cria um negócio a partir da identificação de oportunidades.

Muitos trabalhadores *baby boomers* estão optando por iniciar um empreendimento antes de se retirar completamente da força de trabalho. Estudos indicam que os americanos de 55 a 64 anos de idade lançaram mais empresas que qualquer outra faixa etária na última década (ROSATO; ASHER-EJIOFOR, 2012). Em 1996 a porcentagem de empresas criadas por trabalhadores mais velhos era de 14,8%. Menos de dez anos depois, essa proporção subiu para 25,8%, em 2014 (MARKEY, 2016). Para alguns desses novos empreendedores, a perda do emprego foi o que os incentivou ou forçou a abrir o próprio negócio (MARKEY, 2016; PETHOKOUKIS; BRANDON, 2006; ROSATO; ASHER-EJIOFOR, 2012). Contudo, há trabalhadores que resolveram por conta própria deixar o emprego e não se aposentar, preferindo iniciar uma nova etapa em suas carreiras onde, finalmente, são os chefes (PETHOKOUKIS; BRANDON, 2006; ROSATO; ASHER-EJIOFOR, 2012).

São diversas as razões que podem levar os *baby boomers* a optarem por se tornarem empreendedores: alguns estão finalmente dando vida a um sonho de longa data, tornando-se consultores daquilo que mais gostam ou empreendendo uma ideia cultivada há anos; outros escolhem abrir o próprio negócio para se manterem mentalmente ativos, escapando do tédio e aplicando livremente seus conhecimentos no trabalho (MARKEY, 2016; ROSATO; ASHER-EJIOFOR, 2012); há os que buscam maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, passando a dedicar mais tempo à família e aos momentos de lazer pela possibilidade de organizar o próprio horário de trabalho (MARKEY, 2016; PETHOKOUKIS; BRANDON, 2006); e há, ainda, aqueles trabalhadores mais velhos que iniciam o próprio negócio pela necessidade de substituir ou complementar a renda (MARKEY, 2016).

Apesar da larga experiência profissional dos *boomers*, grande parte dos negócios criados e liderados por esses novos empreendedores são no formato de microempresas, que possuem até um funcionário, talvez porque desejam ser mais livres de obrigações contratuais e preferem a autonomia de trabalhar de forma mais independente (MARKEY, 2016). Também pode ser destacado que os avanços da internet e a globalização possibilitam aos *baby boomers* a criação de negócios em que quase tudo pode ser terceirizado, desde a produção até a distribuição, permitindo o gerenciamento remoto desses empreendimentos (PETHOKOUKIS; BRANDON, 2006).

Existem alguns fatores que favorecem o empreendedorismo após a aposentadoria entre os trabalhadores *baby boomers*, tais como: a experiência acumulada durante a carreira profissional como empregado; o aumento da expectativa de vida devido aos avanços no tratamento e na prevenção de doenças; a ampla rede de conexões profissionais e pessoais formadas ao longo da carreira; a maturidade emocional para estabelecer equilíbrio entre o novo trabalho e a vida pessoal; e a disponibilidade de reservas financeiras para iniciar o próprio negócio (MARKEY, 2016).

Com relação às reservas financeiras dos *boomers*, é apontado que o uso das mesmas para abrir um negócio pode representar uma verdadeira armadilha, pois tais recursos são normalmente destinados para a aposentadoria e a sua utilização representa um risco maior, uma vez que o empreendedor mais velho não terá tanto tempo para recuperar o investimento feito (MARKEY, 2016; ROSATO; ASHER-EJIOFOR, 2012). O ideal é que o empreendedor procure fontes mais adequadas de financiamento para seu negócio.

Os empreendedores mais velhos não possuem tempo disponível para esperar pelo retorno de longo prazo do seu investimento ou para se recuperar de um fracasso, portanto, é interessante que busquem um negócio que comece a dar retorno em curto prazo como, por

exemplo, uma atividade de consultoria ou um empreendimento que já esteja em funcionamento (PETHOKOUKIS; BRANDON, 2006; ROSATO; ASHER-EJIOFOR, 2012). É recomendável que o *baby boomer* faça algo que já conheça, aproveitando sua vasta experiência, o que aumenta as chances de sucesso do novo empreendimento. Porém, caso decida investir em uma área desconhecida, é aconselhável que se familiarize primeiro com o campo pesquisando tudo sobre a atividade, realizando cursos e treinamentos (ROSATO; ASHER-EJIOFOR, 2012).

Como na abertura de qualquer empreendimento, os *baby boomers* que planejam se tornar empreendedores irão enfrentar desafios. Nem sempre o novo negócio proporcionará bons rendimentos no início. Portanto, é importante que o empreendedor se planeje para conseguir viver com a renda que o negócio será capaz de gerar no início. Também é esperado que a carga de trabalho gerenciando o próprio negócio seja maior do que no antigo emprego. Dessa forma, é importante verificar se o empreendedor goza de saúde, resistência e tolerância ao risco. Ao iniciar um empreendimento, o empresário deve estar preparado para executar todo tipo de tarefa, não apenas aquelas mais prazerosas, sendo importante que o empreendedor tenha paixão pelo seu negócio para que se mantenha sempre motivado (PETHOKOUKIS; BRANDON, 2006; ROSATO; ASHER-EJIOFOR, 2012).

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi de natureza integralmente qualitativa (na coleta e na análise) e exploratória quanto às finalidades. Qualitativa por considerar as percepções dos sujeitos sobre suas experiências e mundo vivido, abordando dimensões não passíveis de quantificação (SILVA; MENEZES, 2005), porém carregadas de significações e valorações (MINAYO, 2004). Exploratória por buscar informações empíricas sobre um tema ainda com lacuna de conhecimento científico.

O perfil dos sujeitos de pesquisa era o de pessoas nascidas entre 1946 e 1964, que fizeram carreira como empregadas na iniciativa pública ou privada, que não experimentaram atividades empreendedoras ao longo de suas vidas profissionais, e que tivessem aberto um empreendimento por iniciativa própria no “entorno temporal” do evento aposentadoria.

Foram entrevistados dois sujeitos, doravante E1 e E2. O primeiro sujeito de pesquisa (E1) possui 58 anos de idade, é do sexo feminino, divorciada, possui duas filhas, formação superior em nível de especialização, é aposentada e, nos últimos três anos, adquiriu um espaço montado dentro de uma clínica de estética onde trabalha comercializando produtos de nutrição, controle de peso e cuidados pessoais. O segundo sujeito de pesquisa (E2) também possui 58 anos de idade, é do sexo feminino, solteira, possui uma filha, tem formação superior em nível de especialização, é funcionária terceirizada de uma universidade há mais de 30 anos e, nos últimos quatro anos, começou a produzir e vender dindins (picolé produzido artesanalmente e comercializado dentro de pequenos sacos plásticos) no intervalo do almoço, já estando próxima de se aposentar.

A técnica qualitativa de coleta utilizada foi a entrevista em profundidade que abordou: i) aspectos da técnica da história de vida, evocando informações pela rememoração do vivido na vida profissional passada; e ii) tópicos-guia sobre os momentos presente e futuro. A figura 2 sumariza graficamente o roteiro utilizado.

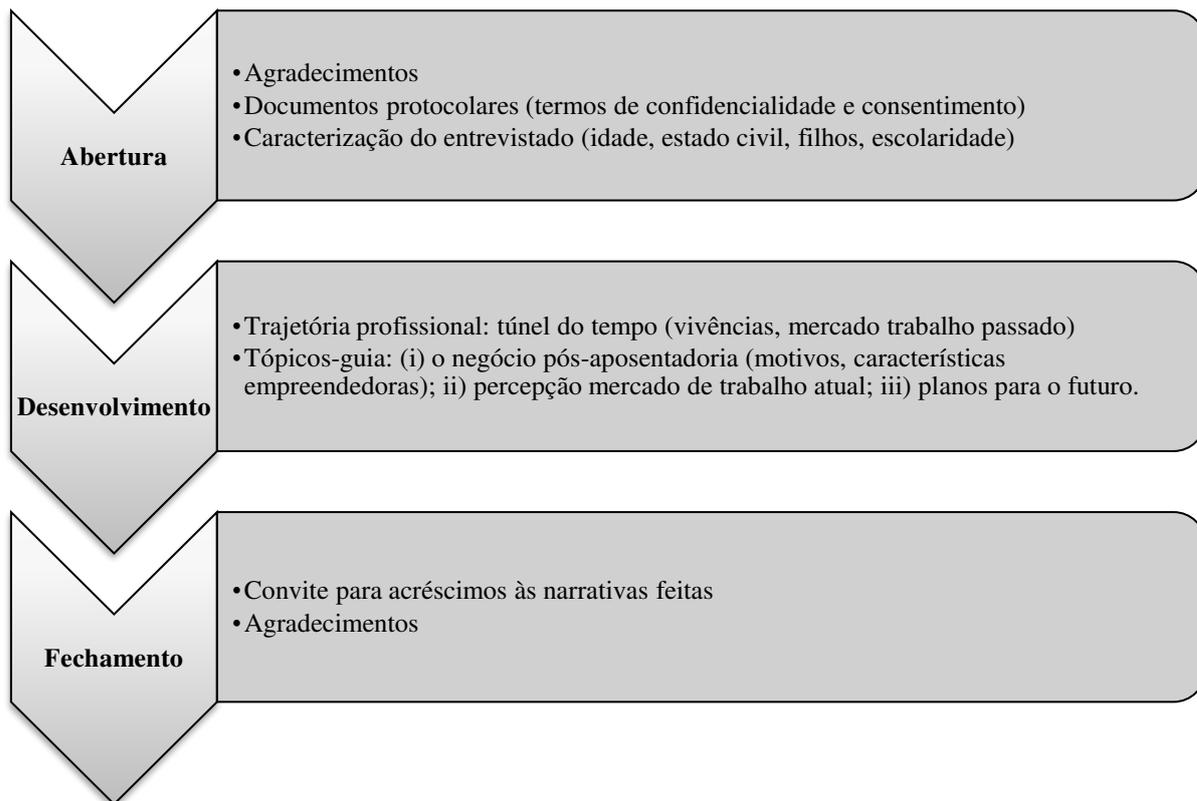


Figura 2 – Estrutura do roteiro da entrevista

Fonte: elaboração própria

As entrevistas foram realizadas num intervalo temporal de dois meses. Foram gravadas e transcritas na íntegra. Para análise das falas, utilizou-se a técnica da análise temática de conteúdo (BARDIN, 2011; GOMES, 1996; MINAYO, 2004), com o auxílio do software Atlas.ti7 para facilitar e agilizar o processo analítico tendo em vista a interpretação (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). O movimento analítico-interpretativo se deu entre as seguintes fases: i) leitura flutuante das entrevistas; ii) leitura seletiva das entrevistas (seleção das unidades de contexto); iii) identificação dos núcleos de sentido (das unidades de contexto selecionadas); iv) agrupamento por codificação semelhante dos núcleos de sentido; v) categorização em temas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A categorização das falas resultou em seis temas que foram agrupados, após verificada a consistência interna, em dois grandes grupos temáticos. O primeiro referente à carreira e o segundo relacionado ao empreendedorismo (Figura 3).

4.1 Grupo Temático I

O Grupo Temático I reúne falas relacionadas à carreira, sendo composto pelos temas: trabalho como empregado, características das gerações e conflito entre gerações. No que concerne ao tema trabalho como empregado, as entrevistadas se inseriram no mercado de trabalho de maneiras diferentes. E2 trabalha na mesma instituição em que começou como bolsista desde 1985. Segundo a entrevistada, ela foi desenvolvendo a carreira nessa instituição em virtude de atributos como responsabilidade e interesse.

Bom, eu entrei aqui na **** para trabalhar como bolsista, estudante. [...] tinha uma carência muito grande de funcionários, e o coordenador viu a minha

responsabilidade, meu interesse pelo trabalho e me perguntou se eu queria ficar aqui como funcionário terceirizado. [...] E até hoje estou aqui (E2).

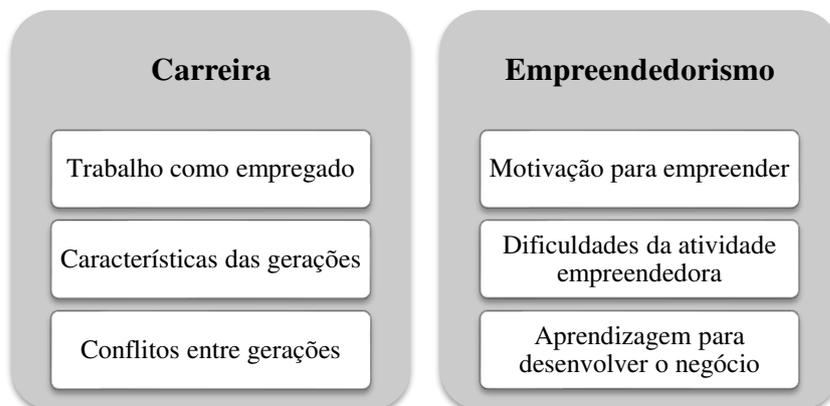


Figura 3 – Grupos temáticos
Fonte: Elaborado pelos autores

Já E1 começou a trabalhar ao lado do seu pai. Ao longo da sua carreira trabalhou como empregada em seis empresas, destacando-se que em uma delas seu vínculo durou por mais de 27 anos, passando por diversas funções.

Eu comecei trabalhando com meu pai. Ele tinha um escritório de contabilidade. [...] E posteriormente eu trabalhei na *****. [...] onde eu fiquei trabalhando lá por 27 anos. Eu comecei como escriturária, datilógrafa, secretária, secretária de gerente, secretária de superintendente. E quando eu saí da empresa, eu tava como supervisora, coordenadora das duas Salas Vips do Aeroporto Internacional do Galeão. Eu tinha lá, a princípio, mais de 90 colaboradores sob minha liderança (E1).

A entrevistada E1 relata o processo de saída da empresa para a qual havia trabalhado 27 anos, por meio de um plano de demissão voluntária, trazendo em seu discurso o quão desgastante estava o relacionamento com o cliente naquela época. Tal fato lhe trazia sofrimento e era inclusive perceptível para sua família. Contudo, o processo foi difícil por conta de, segundo ela, “aquela coisa de apego do funcionário”.

[...] eu optei por sair, porque eles estimularam as pessoas que já tinham mais de vinte anos de empresa a saírem pelo PDV. E eu aí teria a oportunidade de receber alguma coisa. Fiquei por um lado triste porque é uma empresa pra qual eu já vinha me dedicando há tantos anos, a gente tem aquela coisa de apego dos funcionários. Mas, assim, por outro lado, sabe quando você sente aquela sensação de dever cumprido? [...] Tava uma coisa assim muito desgastante! Então, quando eu cheguei em casa com essa notícia sobre a saída pelo Plano de Demissão Voluntária, meu marido na hora disse assim: “Preta, sai, sai! Sai porque eu não aguento mais te ver chorar!” Era tenso o passageiro chegar e quebrar o cartão fidelidade na sua cara! “O voo tá atrasado é porque esta empresa tem que quebrar mesmo!”, “E eu quero ficar é no Hotel Tal!”. Era muito desgaste! Aí, eu saí (E1).

No que concerne ao tema características das gerações, destaca-se a característica “vestir a camisa da empresa”, evidenciada quando umas das entrevistadas enfaticamente relata, com a satisfação de uma conquista, um fato ocorrido na empresa na qual trabalhou por 27 anos, se posicionando na primeira pessoa do plural como alguém que efetivamente faz parte do time: “eu vi que os nossos números estavam aumentando de satisfação do cliente, e nós finalmente batemos a Sala Vip de São Paulo. Sabe aquela coisa de desafio, assim?!” (E1).

Pode-se perceber também na fala de E2 o seu compromisso com a organização em que trabalha há mais de 30 anos, ao afirmar com orgulho e satisfação o quanto gosta do seu trabalho: “eu adoro, porque eu adoro trabalho burocrático. Muito, tenho muito domínio sobre trabalho burocrático. Sou ágil para digitar, sou desenrolada mesmo”.

Outra característica recorrente nas duas entrevistadas foi o cuidado com a saúde na atual fase da vida. É possível observar na fala de uma delas uma atenção especial sobre o cuidar de si mesmo num contexto de trabalho pós-aposentadoria:

Eu tirei o horário da manhã para cuidar de mim, eu tava ali dentro, eu tava fazendo minha limpeza de pele, sabe? Mas é o famoso já que... já que eu tou aqui, tou no espaço ali, se quiser shake, eu faço, mas hoje é dia de eu cuidar de mim na parte da manhã, pronto, e assim eu venho fazendo (E1).

A preocupação com o cuidar de si faz com que ambas as entrevistadas sejam mulheres com o pensamento de envelhecer bem. Assim, elas conciliam o trabalho à prática de alguma atividade física. Uma das entrevistadas se projeta no futuro como uma pessoa ativa e saudável praticando atividade física: “Como é que eu quero estar nos meus 80? Tomando soro, doente ou pedalando? Eu prefiro ficar pedalando!” (E1). Já a outra se mostra igualmente com energia para trabalhar e se exercitar, embora tenha relatado em outros trechos da entrevista que seu trabalho é cansativo: “Eu sou corredora de rua. Eu corro 10 km. Todo dia quando eu saio daqui, eu passo em casa, visto minha roupa e vou correr” (E2).

No que concerne ao tema conflito entre as gerações, observou-se visões diferentes entre as entrevistadas. Uma delas nega o conflito apenas ao narrar sobre situações extra trabalho (E2), enquanto outra expõe o conflito em função do trabalho (E1). E2 afirma que se dá muito bem com as gerações mais novas, citando o relacionamento com as amigas de sua filha, enquanto E1 relata fatos problemáticos com a geração mais nova, que não apresenta um comportamento semelhante ao seu diante do trabalho.

Eu me dou super bem com gente mais nova que eu, brinco, sou super tranquila. Eu sou amiga das amigas da minha filha, sabe, muito mais amiga às vezes do que a própria minha filha. Me identifico muito bem com as amigas dela! (E2).

No meu tempo eu diria assim: "tudo bem, o que eu posso fazer mais? Tem mais alguma coisa para eu fazer? Isso aqui serve para quê hein? Não, eu não vejo isso hoje, eu vejo aquela coisa parada, parada, sem iniciativa, sem alegria, sem energia, sabe? Sem interesse! Totalmente desinteressado. Infelizmente eu fico vendo isso, eu observo, e eu fico triste, mas... fazer o quê né? (E1).

Interessante ressaltar que o tema características das gerações teve interseção com o tema conflito entre gerações, na medida em que a característica do não comprometimento percebido por uma das entrevistadas em pessoas de outras gerações fez com que aquela formasse uma imagem negativa desta no mercado de trabalho, expressa por meio da palavra imediatista, dita repetida e enfaticamente durante a entrevista.

Mas é o imediatismo, o jovem hoje é muito imediatista! É muito imediatista... Não tem mais aquele olhar de longe... é chegou, agarrou, ficou, tchau! Acabou, engravidou vai embora, não quer saber de compromisso não, não tem compromisso com a mulher, não tem compromisso com a paternidade, não tem compromisso com nada não. "Ah se eu vou, eu vou se eu quiser, se não quiser... ah eu tô doente, ah não tô afim..." Não... não... a menina que saiu ali do restaurante, eu fui atrás, porque eu vi o atendimento dela muito bom... "oi você gostaria de..." "ah Dona E1 eu agradeço, mas eu vou receber o meu auxílio desemprego e vou descansar". Não querem nada... Não querem nada! A maioria que eu vejo é assim, infelizmente. (E1)

4.2 Grupo Temático II

O Grupo Temático II reúne falas das entrevistadas relacionadas ao empreendedorismo, sendo composto pelos temas: motivação para empreender, dificuldades da atividade empreendedora e aprendizagem para desenvolver o negócio.

No que concerne ao tema motivação para empreender, E2 ainda concilia seu trabalho com a atividade empreendedora. Ela se tornou empreendedora para obter uma renda extra para custear os estudos da sua filha no exterior e, posteriormente, o casamento dela.

Com a viagem da minha filha né, pra Europa, eu fui fazer para ajudar, para ela comprar euro para levar. [...] aí lá nessa viagem da Europa o namorado achou de pedir ela em noivado. Eu digo “pronto! A menina vai casar, eu vou continuar fazendo dindim para ajudar no casamento!”. E continuo fazendo para ajudar no casamento. Eu tiro uma renda na faixa de R\$ 2.000,00 reais por mês (E2).

Já E1 se tornou empreendedora por ter se identificado com a linha de produtos e com o modelo de negócios do seu atual franqueador.

Um amigo meu me convidou um dia para almoçar e eu fui tomar um shake. Eu me senti bem... até que... sem querer fazer nada, sem querer fazer negócio, a única coisa que eu tinha entendido é que se eu fizesse uma determinada pontuação aí, meu desconto ia aumentado. Aí foi o famoso “já que”: já que eu uso hidratante, já que eu uso desodorante, já que tem dia das mães, já que tem natal, já que tem aniversário... eu comecei a comprar umas coisinhas isoladamente assim durante o ano e coisas pra eu poder usar. A menina me disse que eu estava por um triz para virar supervisora. Me tornei supervisora... me identifiquei. Me identifiquei total com aquilo... até que a menina me disse: “olha, tem uma menina ali que tá passando o espaço dela [...]”. Ah, minha filha, eu fui lá, olhei e num pensei em nada. Fechei negócio e tudo, sem saber de tempo, de nada (E1).

E1 conciliava seu emprego formal com a atividade empreendedora nos intervalos do seu horário de almoço. Porém, a atividade empreendedora tomou uma dimensão tão importante de bem-estar na sua vida que ela decidiu mudar e ficar por inteiro naquilo que estava lhe dando prazer.

Ainda fizeram a proposta de eu trabalhar com home office, se eu não queria ficar, entrava no computador duas vezes na semana, não sei o quê... eles gostam muito da minha habilidade de falar com o pessoal do sindicato [...] e aí eu ainda pensei, mas falei assim, “gente, ou muda, ou muda!” [...] E eu não conseguia mais pensar em outra coisa. Eu disse: “meu Deus, isso aqui tá me dando tanta satisfação!” Eu comecei a me sentir [...] um pássaro preso ali dentro da empresa (E1).

A metáfora do “pássaro preso” corrobora com a justificativa que E1 dá sobre porque ter o próprio negócio é melhor: “Porque você tem o domínio. Você determina a sua hora de trabalho, né. Você administra bem direitinho o tempo pra fazer. Não tem que dar satisfação a ninguém” (E1).

Com relação à temática da dificuldade da atividade empreendedora, as entrevistadas ressaltaram aspectos difíceis como empreendedoras que trabalham sozinhas. E2 em diversos pontos da entrevista relata estar cansada, pois sozinha ela prepara, transporta e vende seus produtos. Já E1 relata a falta de pessoas interessadas e com iniciativa igual à que ela tem para trabalhar no seu negócio.

Eu sempre dou muita qualidade a eles [dindins]. Eu procuro dá pra não fraquejar. Mas eu acho que na realidade é a fabricação que cansa muito, que eu sou sozinha pra fabricar isso aí pro negócio crescer. Se bem que, eu vou te ser sincera, eu não sei se eu vou continuar com isso não... Eu penso em continuar fabricando meu dindim, eu

não sei se eu vou aguentar muito porque também é muito trabalho. É pesado pra eu botar dentro dos carros. Eu tenho hérnia de disco e eu boto esses coolers bem pesados dentro do carro. Aí, eu não sei se eu vou continuar (E2).

Tentei várias pessoas, [...] eu até posso como MEI ter um... contratar uma pessoa, só que o certo da ***** seria que o meu espaço seria um espaço grávido, o que seria isso? É que tem alguém que está sempre aprendendo comigo, certo? Só que esse alguém, tem que ser alguém que eu cadastre, e essa pessoa vai aprendendo comigo, certo? Ela pode assumir um horário, [...] todos os clientes que vierem nesse horário, vão ser dela. Certo? Mas cadê? Aí a pessoa chega e diz, "mas qual é o horário?" "Quanto que eu vou ganhar?" Não é assim meu amor, é diferente, primeira coisa seria você usar a nutrição, eu banco você usar a nutrição, para você ter o seu resultado, você ficaria comigo de 3 a 4 horas por dia vendo o que eu faço, e a gente tem os treinamentos on-line e um presencial por semana, e um mensal, você teria que participar. Cadê? Quer nada rapaz! Não tem não! Não encontrei ainda (E1).

Com relação à temática da aprendizagem necessária para desenvolver o negócio, observamos que ambas procuraram se capacitar, porém de maneira diferente. E2 relata que aprendeu a preparar tudo sozinha, mas incrementa suas receitas com dicas retiradas da internet e da sua filha, que é nutricionista.

Os sabores fui eu que criei, assim alguns sabores. [...] hoje é muito melhor em termos de tecnologia, é mais fácil de você encontrar as coisas pela internet, até mesmo uma receita. Você vai lá e pesquisa na internet os materiais também. [...] também porque ela [a filha] me ajuda muito na questão da fabricação. "Mamãe, é assim: é de touca, é tudo esterilizado, a senhora não pode misturar dindim de fruta com dindim... tem os depósitos separados na hora da fabricação" (E2).

Já E1 recebe muito treinamento por meio do franqueador e ressalta que tem a mente aberta, apesar da idade e das habilidades que deve desenvolver serem difíceis.

Porque a ***** dá muito treinamento também e eu confesso para você que eu não vi em nenhuma das pós-graduações, em nada, o que eu vejo na *****, os treinamentos são top, e olha que eu tive treinamento top na *****, mas esses daqui são de tirar o fôlego, muito, muito, muito, muito bons! Educação financeira? Quando eu pensei em ter educação financeira?! [...] eu ganhava e gastava, ganhava e gastava, ganhava e gastava... aquela coisinha básica ali... [...] minha mãe foi pro Rio, eu vou aproveitar e vou a São Paulo, que eu tinha visto um curso que eu tava doida pra fazer, [...] vou ver se dá para potencializar o meu negócio assim, aí fui pra lá, fiz essa imersão... os cara top, foi como se eu pegasse uma ferramenta de dirigir e eu só sei dirigir fusca. Eu confesso a você que o meu conhecimento nessa área de mídia social e coisa ainda é muito [...] pouco, e lá era coisa mais de alto gabarito, mas alguma coisa ficou né. [...] eu venho desenvolvendo habilidades nas áreas que ainda não tenho, não vou dizer a você que seja fácil, né não! [...] eu tô aprendendo um monte de coisa de novo, ou seja, aos 58 anos de idade, eu tenho assim a minha mente aberta (E1).

Importante ressaltar que o tema da motivação para empreender teve interseção com o tema da aprendizagem para desenvolver o negócio em virtude de que uma das entrevistadas se posicionou como uma pessoa imersa em algo que para ela é totalmente novo, que vai ter que aprender com humildade a fazer coisas novas.

A motivação, a vontade de fazer, eu tenho iniciativa, é... eu me considero uma pessoa alegre, para cima, e disposta sempre a aprender [...]. Eu acho que a gente tem ter uma coisa também, além da motivação, a gente tem que saber equilibrar com humildade, só isso que eu não sei ainda, eu gosto sempre de botar o "ainda" no final da frase, porque todos nós somos capazes de fazer coisas novas, empreendedorismo

pra mim é mais uma coisa nova, e uma vez que eu defini a empresa [...] Vou fazer! Vou fazer! Tudo se aprende, tudo nessa vida se aprende! (E1).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados das entrevistas e os temas levantados podem ser apreciados à luz da bibliografia apresentada. Com relação ao grupo temático I, verificou-se nas falas das entrevistadas uma característica bem marcante apresentada pelos *baby boomers* que se refere à busca por estabilidade no emprego (CORREA, 2012), pois E1 trabalhou 27 anos na mesma companhia, saindo de lá apenas por conta da falência da mesma, já E2 se mantém no mesmo emprego por mais de 30 anos, mesmo sendo uma terceirizada, estando prestes a aposentar-se.

Na análise da fala de E1, ela expõe seus sentimentos em relação a uma possível rejeição do mercado por conta de sua idade, no entanto, se percebe em sua narrativa que ela teve várias ofertas de emprego mesmo após os 50 anos de idade por causa da experiência profissional e competências desenvolvidas ao longo de sua carreira, o que a torna muito atrativa para muitas empresas (BOVEDA; METZ, 2016; EVERSOLE; VENNEBERG; CROWDER, 2012). A rede de contatos, os treinamentos e cursos realizados por E1 formaram o que a literatura chama de capital de carreira, que valoriza o profissional, aumenta a sua empregabilidade (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008) e favorece a abertura de um novo empreendimento (MARKEY, 2016).

A literatura aponta como características da geração *baby boomer* o fato de serem mais motivados, otimistas e *workaholics* (COMAZZETTO et al., 2016; MALAFAIA, 2011; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008), e pela fala de E1 nota-se sua empolgação e dedicação aos empregos que teve, principalmente naquele em que passou 27 anos de sua vida, no qual comemorou quando alcançaram melhores níveis de satisfação dos clientes. Já E2 conta o quanto gosta e se identifica com o trabalho que realiza há 30 anos na mesma organização.

Também se percebe nas falas de E1 e E2 a preocupação com os cuidados com a saúde e bem-estar, pois ambas praticam esportes regularmente, o que está de acordo com o que a bibliografia revela ao afirmar que há uma grande preocupação dessa geração em sofrer com alguma doença grave (PETHOKOUKIS; BRANDON, 2006).

A análise das falas de E1 e E2 mostraram opiniões diversas a respeito do seu relacionamento com pessoas de gerações mais jovens. Para E2, o seu relacionamento é muito bom, tanto com os seus clientes, formado por alunos universitários, quanto com as amigas de sua filha. Já E1 lança críticas aos jovens trabalhadores, ao considerar que os mesmos são sem iniciativa, sem energia, sem interesse e totalmente desinteressados. Tal crítica é devido a E1 não ter conseguido ainda alguém para trabalhar com ela em seu empreendimento. Seguindo a literatura, com relação à geração Y, esses indivíduos possuem disposição para o trabalho, ideias inovadoras, desejo de crescimento profissional e de ganhar muito dinheiro, são competitivos, possuem maior sentido de urgência (CORREA, 2012), são mais individualistas, defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). Desta forma, talvez por conta das características dos membros da geração Y é que E1 não esteja conseguindo alguém para trabalhar com ela, pois o desinteresse e a falta de iniciativa ocorrem porque o jovem não percebeu uma boa oportunidade naquela atividade. Quanto a E2, como ela nunca tentou chamar um jovem Y para trabalhar consigo, não vivenciou esse lado narrado por E1.

No grupo temático II, que trata o tema do empreendedorismo, é identificado que E2 iniciou a atividade empreendedora por conta da necessidade de recursos financeiros para ajudar a sua filha, o que condiz com a literatura que afirma que trabalhadores *baby boomers* podem se sentir obrigados a ajudar financeiramente seus filhos adultos (PETHOKOUKIS; BRANDON, 2006). O motivo que levou E1 a empreender já é bem diferente, houve uma identificação com o negócio, ela foi motivada pela necessidade de realização, pertencimento

social, identidade e autoestima (BOVEDA; METZ, 2016). Também é percebida na fala de E1 a paixão por essa nova atividade, que também é um dos motivos apresentados na literatura (MARKEY, 2016; ROSATO; ASHER-EJIOFOR, 2012).

A metáfora do “pássaro preso” é utilizada por E1 e significa que ter o próprio negócio traz maior autonomia, independência e flexibilidade, que permite um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, pois passam a ser responsáveis por organizar seu próprio horário de trabalho (MARKEY, 2016; PETHOKOUKIS; BRANDON, 2006).

Quanto às dificuldades de serem empreendedoras, E1 e E2 relatam o fato de trabalharem sozinhas em seus negócios, sem ter alguém para ajudá-las. Ao iniciar um empreendimento, o empreendedor precisa executar todo tipo de tarefa, não apenas aquelas mais prazerosas (PETHOKOUKIS; BRANDON, 2006; ROSATO; ASHER-EJIOFOR, 2012) e grande parte das empresas criadas pelos *baby boomers* são no formato de microempresas (MARKEY, 2016). Devido às dificuldades físicas dos trabalhadores mais velhos, talvez seja interessante a contratação de pelo menos um ajudante para executar as tarefas mais penosas.

Por fim, na análise das falas foram identificadas que ambas as entrevistadas buscaram se capacitar, se preparar para a nova atividade. E2 através de pesquisas na internet e E1 através de cursos e treinamentos. A literatura conta que a maioria dos trabalhadores que planejam continuar trabalhando após a aposentadoria, começa a se preparar frequentando treinamentos, realizando novos cursos, falando com outras pessoas e pesquisando novas oportunidades (BOVEDA; METZ, 2016).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou compreender como a geração *baby boomer* tem construído uma nova fase na carreira por meio do empreendedorismo. A pesquisa aponta que essa nova fase na carreira pode ser formada por atividades que tenham maior significado pessoal para o trabalhador e que sejam mais flexíveis, possibilitando maior equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Os motivos para empreender são diversos, desde a necessidade de geração de renda extra até mesmo a necessidade de realizar um sonho pessoal.

Os empreendedores *boomers* têm como vantagens a larga experiência profissional e a ampla rede de contatos. Ainda assim, observa-se que eles podem se preparar para abrir o próprio negócio através de cursos, treinamento e pesquisas, principalmente se vão atuar em uma área diferente da que trabalhavam enquanto empregados. Também foi notado uma maior preocupação com a saúde por parte desses empreendedores, não abrindo mão de um tempo dedicado a cuidar de si. Apesar das dificuldades da gestão de um negócio próprio, muitos desses empreendedores mais velhos tocam o empreendimento sozinhos, executando todos os tipos de atividades.

O trabalho teve como principal limitação a dificuldade em entrevistar mais pessoas com o perfil desejado para a pesquisa. Foram feitas divulgações da pesquisa entre os contatos dos autores, buscou-se ajuda junto a órgãos que trabalham com o apoio a microempreendedores, porém não houve sucesso em localizar possíveis entrevistados, pois quase sempre havia um pré-requisito que não era atendido. Apesar disso, as duas entrevistadas socializaram conteúdos bastante interessantes que permitiram identificar temas que se constituem como uma trilha para novos estudos. Novos estudos derivados dessa pesquisa poderiam se voltar para o estudo dos contextos multigeracionais em empreendimentos criados por *baby boomers* após a aposentadoria. Haverá uma tendência para o conflito entre gerações?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

- BEAN, F. D. The baby boom and its explanations. **The Sociological Quarterly**, v. 24, n. 3, p. 353-365, 1983.
- BENDASSOLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos Modelos Emergentes de Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: 2009. v. 49, p. 387-400.
- BOVEDA, I.; METZ, A. J. Predicting end-of-career transitions for baby boomers nearing retirement age. **Career Development Quarterly**, v. 64, n. 2, p. 153-168, June 2016.
- BUTZ, W. P.; WARD, M. P. The emergence of countercyclical US fertility. **The American Economic Review**, p. 318-328, 1979.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: 1995. v.35, p.67-75.
- COMAZZETTO, L. R. et al. Geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, jan./mar. 2016.
- CORREA, F. R. Liderança: desafio do baby boomer em liderar a geração Y. **Webartigos**, São Paulo, jun. 2012. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/lideranca-desafio-do-baby-boomer-em-liderar-a-geracao-y/91033>> Acesso em: 12 maio 2017.
- DALTO, G. N.; SANTOS, A. C. B. Novas concepções de carreira e fidelidade corporativa: uma (im)possibilidade em tempos de capitalismo flexível? **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. Volume V, Número 03, Set-Dez 2015, p. 312-329.
- EVERSOLE, B. A. W.; VENNEBERG, D. L.; CROWDER, C. L. Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. **Advances in Developing Human Resources**, v. 14, n. 4, p. 607-625, Nov. 2012.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.
- GLASS, A. Understanding generational differences for competitive success. **Industrial and commercial training**, v. 39, n. 2, p. 98-103, 2007.
- GOMES, R. A Análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
- GREENWOOD, J.; SESHADRI, A.; VANDENBROUCKE, G. The baby boom and baby bust. **American Economic Review**, v. 95, n. 1, p. 183-207, 2005.
- LÉGARÉ, J.; BOUCHER, M. P. B. Qui seront les premiers nés du baby-boom à risque de vulnérabilité financière à la retraite? Une comparaison Québec-Ontario. **Canadian Journal on Aging/La Revue canadienne du vieillissement**, Montreal, v. 31, n. 2, p. 149-159, 24 avril 2012.
- MALAFAIA, G. S. Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENÇA EM GESTÃO, 7., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2011. ISSN 1984-9354.
- MARKEY, M. Celebrate the baby boomers. **Economic Development Journal**, v. 15, n. 3, p. 40-44, Summer 2016.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec / Rio de Janeiro: Abrasco, 2004.

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, n. 4, p. 731-747, 2011.

PETHOKOUKIS, J. M.; BRANDON, E. Going your own way. **U.S. News & World Report**, v. 140, n. 12, p. 52-55, Apr. 3, 2006. ISSN: 00415537.

ROSATO, D; ASHER-EJIOFOR, Z. How to be a “boomerpreneur”. **Money**, v. 41, n. 4, p. 92-100, May 2012. ISSN: 01494953.

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

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 DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.