

COMPORTAMENTO DAS GERAÇÕES BABY BOOMERS, X E Y NO AMBIENTE DE TRABALHO

Natália Monteiro Cosme¹

RESUMO

As gerações tratam de grupos de pessoas que nascem em uma mesma época e que são influenciadas por alguns acontecimentos – como a evolução tecnológica – o que vem a defini-las em relação ao seu comportamento diante da sociedade e, também, em sua vida profissional em comparação com as suas experiências pessoais. Este trabalho teve como objetivo conhecer o comportamentos das gerações Baby Boomers, X e Y no ambiente de trabalho, buscando identificar suas características e possíveis causas dos conflitos que surgem da interação das mesmas quando em contato com suas diferenças. Com a utilização de referencial bibliográfico, foi possível identificar algumas características que geram conflitos entre as gerações na visão de autores que já estudaram o assunto, servindo para a elaboração do questionário utilizado, o que permitiu com os resultados da aplicação, entender que nem sempre as gerações reagem conforme analisado, e que elas costumam apresentar comportamentos e reações diversas relacionadas a diferentes situações de conflito.

PALAVRAS-CHAVE: Gerações. Ambiente De Trabalho. Conflitos De Gerações.

ABSTRACT

Generations deal with groups of people that are born in the same time and are influenced by some events – with the technological evolution - what comes to define them in relation to their comportment to society and, also, in their professional life compared to their personal experiences. This work had with objective to identify the comportment of generations Baby Boomers, X and Y in the workplace, seeking identify their characteristics and possible causes of the conflicts that arise from the interaction between them, when in contact with their differences. In which, with the use of bibliographic references, was possible to identify some characteristics that generate conflicts between the generations in the view of authors that have studied the subject, used to prepare of the questionnaire used, which allowed with the application of the results get that not always generations react according analyzed, and they often have different behaviors and reactions related to different situations of conflict.

KEY-WORDS: Generations. Workplace. Conflicts Of Generations.

¹Graduada em Administração pela Faculdade Norte Capixaba de São Mateus.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, aconteceram e ainda estão por acontecer diversas evoluções no contexto em que o ser humano está inserido – tecnológicas, sociais, políticas dentre outras. Pois como Mildeberger (2011, s.p.) descreve “a cada dia o ambiente interno e externo sofre constantes transformações, a tecnologia e a globalização se aceleram em um ritmo nunca visto”.

Esses fatores estão influenciando no processo de aprendizagem das gerações que junto a essa evolução nasceram e estão crescendo acompanhando todas as mudanças. Com isso, esses jovens vivem um momento em que estão cada vez mais diretamente ligados a tecnologia. Como citado por Zemke (apud LADEIRA, COSTA, COSTA, 2014, p.02) “cada geração difere da outra em termos de crenças, valores e prioridades, que são consequência direta da época em que foram criadas”. Por isso, no desenvolvimento desta pesquisa foi realizado um estudo sobre as gerações *baby boomers*, X e Y.

Com relação a essa divisão que existe entre as das gerações e seus respectivos limites estipulados de períodos, Washburn (2000, p.52) cita em um de suas publicações que:

Geração baby boomer – são os nascidos entre 1945 até 1964 - Representam a maior fatia de geração em termos de número. São moralistas, porém não aceitam autoritarismo ou princípios institucionais sobre moral ou ética, não sacrificam prazeres pessoais em prol do grupo - individualistas. *Geração X* – são os nascidos entre 1965 até 1981 – (...) estão muito mais próximos de valores familiares e círculo de amizades fortes. É marcada pela insegurança de um mundo que muda rapidamente e continuamente, valorizando a experiência (...). *Geração Y* – são os nascidos entre 1982 até 2003 - A geração Y cresceu em meio tecnológico, convivendo com computadores, correio eletrônico e programas de mensagens instantâneas (...). Não possuem memória de um tempo em que a tecnologia não existia massivamente.

Assim como Washburn que em seus estudos separou as gerações em períodos, também é possível observar outras divisões.

Oliveira (2010) já aponta datas diferentes com relação à delimitação dos períodos das gerações, em que Baby Boomers (nascidas no período de 1940 – 1959), Geração X (nascidas no período de 1960 – 1979), Geração Y (nascidas no período de 1980 – 1999). Nota-se que, existem divergências entre os autores quando o assunto se trata das datas de início e fim de cada período.

Devido a existência dessas variações de datas existentes, Lima (2012) em sua obra relata isso, e menciona que as gerações não possuem uma data de início e término precisas, sendo apresentadas várias datas, cada pesquisador indica a sua, por isso não existe uma classificação incontestável e definitiva.

São períodos muito próximos, mas que não batem diante dos dados de outros autores que também estudaram o assunto, cada autor considera um fator diferente vivenciado por cada um.

Mamona (2010, s.p.) aponta algumas características inerentes a cada uma delas, onde:

Baby Boomers são pessoas revolucionárias e moldadas com grande disciplina(...) transformadores, buscam reorganizar ou reestruturar suas organizações; (...) tendem a priorizar o trabalho. Geração X buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (...) empreendedoras e extremamente independentes. Meta de carreira dirigida a novos desafios; gostam de trabalhar num ambiente de equipe (...). Geração Y são tecnologicamente superiores; tendem a ter entendimento global; necessitam de reconhecimento positivo periódico; (...) são imediatistas. (...) multi-tarefeiros (...) autônomos e individualistas.

Essa pesquisa possui a intenção de conhecer essas três gerações, visando identificar no cenário atual das empresas como estas se relacionam entre si e em conjunto com os objetivos da organização em que atuam, já que possuem perfis tão diferentes. Trata-se de pessoas com muitas características diferentes e por isso merecem destaque, pois isso é um fator positivo para as empresas por agregar novos valores, visões, ideias e conhecimentos, mas que merece também um certo cuidado, pois tantas diferenças acabam gerando divergências, que caso não sejam analisadas, ao invés de contribuir, podem acarretar em problemas entre os colaboradores.

Uma vez que, segundo Lima (2012, p.12), é possível notar que “em cada geração há uma inteligência cognitiva diferente, ou seja, uma maneira de receber, interpretar e transmitir informações”. Conhecê-las então é um fator de necessidade, pois dessa forma se saberá como chegar em cada uma delas com uma determinada informação sem que haja ambiguidade na interpretação dos fatos.

O desenvolvimento desta pesquisa se justifica em identificar o comportamento das gerações Baby Boomers, X e Y dentro do ambiente em que atuam, como forma de conhecer seus potenciais e aspirações em relação a sua organização, visando agregar valor para as empresas em que trabalham. Pois como Vidotti (2013, s.p.) destaca que se você está enfrentando este novo desafio de gerenciar funcionários de diferentes gerações dentro da mesma filosofia de gestão, você tem que se preparar e rapidamente. Cada uma possui características e valores diferentes entre si, então para conseguir gerencia-las, torna-se necessário adequar e alinhar medidas de inserção sobre essas gerações em relação ao seu contexto de trabalho.

De acordo com Mara (2011) em relação às três gerações em estudo, a autora menciona que elas possuem muito a nos ensinar diante de suas diferenças e variações comportamentais diante das mesmas situações, uma vez que os boomers são profissionais de grande qualidade, os elementos da geração X apresentam uma grande visão estratégica e versatilidade e a geração Y apresenta uma grande aceitação a trabalhos em equipe. Tais características provem de acordo com sua época/geração. Por isso é tão necessário analisar o perfil dos funcionários, conhecendo seus potenciais e características e como forma de adequação e melhor aproveitamento de conhecimentos.

Por terem características próprias e bem definidas e como forma de identificá-las em seu ambiente de atuação, o presente trabalho apresenta a seguinte problemática: quais são as características comportamentais que geram conflitos entre as gerações *Baby Boomers*, X e Y em seu contexto de trabalho? Tal resposta se dará em uma pesquisa realizada em empresas da área de prestação de serviços na cidade de São Mateus no ano de 2016, tendo como objetivo geral

observar o comportamento e contribuição destes em seu contexto de atuação de modo individual e como grupo e dados ainda mais específicos, como: Identificar as principais características de cada uma destas gerações; verificar em que aspectos surgem os conflitos e se elas realmente apresentam tais características analisando dentro do seu ambiente de trabalho.

De tal modo, por meio da pesquisa será possível fornecer aos gestores mais informações e esclarecimentos sobre seu quadro de colaboradores o que pode melhorar no desenvolvimento e relacionamento interno, e fornecer meios para melhor gestão de seus recursos humanos e assim saber como lidar e entender as diferenças existentes.

2 METODOLOGIA

Para a elaboração desta pesquisa foram utilizadas algumas ferramentas de coletas de informações que permitirão o desenvolvimento do trabalho. Dentre elas tem-se a pesquisa bibliográfica que oferece todo o embasamento teórico fornecido por autores que já estudaram, no passado o assunto. Isso se deve segundo Gil (2010, p. 29) que:

Na maioria das teses e dissertações desenvolvidas atualmente, um capítulo ou seção é dedicado à revisão bibliográfica, que é elaborada com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema.

O trabalho ainda contém fontes primárias e secundárias para auxiliar e enriquecer ainda mais a pesquisa por meio de outras formas de pesquisa. Em relação a essas fontes de pesquisa, Andrade (2006, p.43) destaca que:

São constituídas por obras ou textos originais, material ainda não trabalhado, sobre determinado assunto (...). Incluem-se também os documentos constantes dos arquivos públicos e parlamentares, dados estatísticos, autobiografias e diários (...), traduções antologias e resenhas (...). As fontes primárias englobam as obras que ainda não foram analisadas ou interpretadas e constituem o subsídio das pesquisas documentais. (...) As fontes secundárias referem-se a determinadas fontes primárias, isto é, são constituídas pela literatura

originada de determinadas fontes primárias e constituem-se de fontes das pesquisas bibliográficas.

Apresentará também, um estudo de caso no qual será possível fazer uma análise entre a pesquisa e os dados já coletados através das pesquisas, por meio da aplicação de um questionário fechado, o qual possui perguntas com a finalidade de conhecer características referentes as gerações em estudo – *Baby Boomers*, X e Y – sendo perguntas elaboradas e baseadas nos dados previamente coletados por meio da pesquisa bibliográfica já realizada, e que será aplicado com os colaboradores da parte administrativa de cinco empresas que atuam na área de prestação de serviços na cidade de São Mateus – ES, a qual não irá utilizar os nomes das mesmas por ser um dado irrelevante.

Pois como afirma Andrade (2010, p. 134) o questionário trata-se de:

Um conjunto de perguntas que o informante responde, sem necessidade da presença do pesquisador. (...) as perguntas devem ser muito claras e objetivas. A preferência deve recair sobre o emprego de perguntas fechadas, ou seja, as que pedem respostas curtas e previsíveis. Perguntas fechadas são aquelas que indicam três ou quatro opções de resposta ou se limitam à resposta afirmativa ou negativa, e já trazem espaços destinados à marcação da escolha.

De tal modo, a aplicação do questionário trará dados reais, bem definidos e diretos que serão informados colaboradores que servirá de subsídio para o desenvolvimento da pesquisa. Por meio deste torna-se possível realizar uma confrontação com as informações bibliográficas coletadas pelos

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES *BABY BOOMERS*, X E Y

A cada momento que se passa na vida do homem ele adquire novas experiências, aprendizados, adaptações ao meio ao qual ele vive, onde cabe a ele escolher se as passará adiante ou não para as próximas gerações, conforme

poderá ser observado adiante nesta pesquisa. Sendo ainda totalmente influenciado pelo meio em que ele vive.

Pois, de acordo com Domingues (2002) não é possível definir uma geração de forma isolada, torna-se necessário analisar a interação com outras gerações e saber que cada uma delas delinea sua identidade e contribui para a produção das outras. É nesses processos de interação que as gerações se moldam e são moldadas. Com isso, adquire características que por vezes são tão marcantes e que se tornam marcas em determinados momentos da sua vida.

Para Davidoff (2001, p.49) “cada pessoa compartilha propensões comportamentais com o restante da humanidade. Em outras palavras, as formas pelas quais as pessoas agem são típicas da espécie”.

Diante disso, as marcas do tempo como o final da Segunda Guerra Mundial influenciaram a geração dos *baby boomers*, o início da evolução das mídias que deu destaque a geração X e a evolução da tecnologia que fez com que surgisse a geração Y, trouxeram uma grande divisão de contrastes o contexto social, de modo que cada geração possui características específicas inerentes à natureza da situação em que nasceram, cresceram e foram criadas, e isso, é o que as tornam tão diferentes umas das outras, conforme será no decorrer desta pesquisa bibliográfica.

Bergamini (2009) então, tem observado que nas últimas décadas o ser humano tem se tornado objeto de estudo como forma de conhecer os aspectos que lhes pertencem, principalmente no campo do comportamento.

Tal fato se deve a busca pela melhoria continua dos processos e para um melhor aproveitamento dos recursos humanos. Sendo assim, a seguir seguem algumas informações inerentes a cada uma das gerações em análise desta pesquisa – *baby boomers* e gerações X e Y.

3.1.1 *BABY BOOMERS*

Obedecendo-se uma ordem cronológica, dos mais velhos para os mais novos, tem-se a geração dos *baby boomers*. Esta trata-se de uma geração que nasceu e cresceu vivenciando as consequências de um grande momento da história, cenário este que foi o pós guerra. Oliveira (2010) mencionou que o final da segunda guerra, entre 1945 e 1960, foi um momento de grande euforia diante de um cenário de pós guerra, o que causou um grande número de nascimentos de crianças, tal fato foi o que batizou esta geração.

Geração totalmente marcada pelas consequências deste período, por terem nascido em um momento de revolução e mudanças, mas sem perder as características de uma educação mais rígida e tradicional, na qual existe um respeito pelas pessoas que possuem a maior autoridade.

Devido as cobranças existentes em todo seu processo de formação, desde criancinhas até sua fase adulta, é possível segundo Kulloock (apud FERREIRA, SANTOS, SOUZA, 2015, p.04) que os *boomers* cresceram com a necessidade desesperada de provar a si próprios as suas capacidades, por isso, põem a carreira à frente de tudo, inclusive da família, são *workaholics* assumidos e incontestáveis.

Existe uma cobrança muito grande em cima desta geração, por isso são totalmente dedicados aos seus trabalhos, e devido a isso acabam conseguindo atingir grandes cargos nas empresas. Possuem uma necessidade muito grande de aceitação e acabam assim como citado virando “*workaholics*” – pessoas compulsivas por trabalho.

É uma geração que possui muitos ensinamentos a serem passados para as gerações mais novas, como também necessita se abrir para o mundo e buscar aprender coisas novas.

Por serem mais conservadores, pertencentes a uma geração pós-guerra, segundo Conger (1998, p.132) “na geração baby boom, a ideia é evitar o distanciamento das pessoas, a agressividade gratuita e outros atributos de chefia”.

Essa busca para se obter uma intimidade com o próximo, ocorre devido ao tipo de educação recebida por essas pessoas durante sua infância. Desejam executar funções de destaque nas empresas, mas não usam isso para se promover e nem se diferenciar das outras pessoas.

Diante disso, segundo Lima (2012, p.93), é importante ressaltar também que:

A geração baby boomers reconhece o valor da experiência e da especialização em qualquer setor (...). Menospreza, com igual intensidade, o mal atendimento e a mediocridade (...) prefere falar pessoalmente (...). Isso se deve ao simples fato dele ter passado toda a infância, adolescência e juventude tendo que conversar diretamente (...) com pessoas de verdade e ter, portanto, uma referência de vínculo real com seus interlocutores (...).

São muito dedicados naquilo que fazem e, por isso, desejam que as outras pessoas tenham a mesma entrega ao trabalho. Por viverem em uma época sem avanços tecnológicos na área da comunicação, tiveram de aprender a ir até as pessoas para poder se comunicar e levam isso para vida. Conforme será mencionado adiante devido a isso possuem grande aversão à tecnologia e, também, não gostam de serem contestados.

3.1.2 GERAÇÃO X

Na linha de sucessão dos baby boomers, tem-se a geração X, a qual até possui algumas características parecidas, como por exemplo, características de “obediência” diante da autoridade, mas com algumas modificações por crescerem junto ao processo de evolução tecnológica, sendo os primeiros a ter acesso a ela, acabam com isso possuindo uma visão já bem diferente.

Segundo os estudos de Lima (2012) a geração X aparenta estar constantemente à procura de algo que os motive como forma de definir seu rumo, sendo considerados frustrados, complexos, limitados e pessoas com múltiplos interesses.

Ao contrário dos boomers, a geração X aceita as mudanças e busca se adaptar a elas como forma de se adequar ao meio em que atuam.

De tal modo, quanto às expectativas geradas em relação ao ambiente de trabalho a que estão vinculadas, Conger (1998) destaca alguns traços pertencentes a geração X. Sendo eles: equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; são independentes; primeiros a ter algum tipo de domínio sobre tecnologia e desejam trabalhar em locais de trabalho que remetam a comunidades – trabalho em equipe.

As pessoas integrantes desta geração, possuem por natureza o interesse pelo trabalho e gostam do que fazem, não se importam de ter que se dedicar horas a mais por uma tarefa interessante, porém, não abrem mão de sua vida pessoal, por isso acabam sendo tão instáveis dentro das empresas em que atuam, por buscarem esse equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Essa geração remete um pouco aos seus antecessores – *baby boomers* – porém, eles já buscam ter uma liberdade maior em relação as suas decisões e já são mais evoluídos tecnologicamente.

Para Stauffer (apud BRITTIS et al, 2012, p.05), “para motivar esta geração diga-lhes o que precisa ser feito, mas não como fazê-lo. Dê-lhes muitas tarefas, porém deixe que eles estabeleçam as prioridades, evite usar clichês ou expressões da moda, forneça feedback sincero e com frequência”.

Como forma de mostrar seu potencial, acabam não gostando de receber informações em relação as suas tarefas, possuem a necessidade de descobrir por si só como realizar. Além disso, são movidos pelo reconhecimento e motivação, e priorizam a liberdade de escolhas em relação ao desenvolvimento de suas tarefas e como conduzi-las.

3.1.3 GERAÇÃO Y

Em comparação as duas gerações anteriores, esta sem dúvida é a mais evoluída tecnologicamente. A geração Y é uma das mais novinhas, nasce em um período de grande evolução da tecnologia e dos meios de comunicação, apresentando um grande domínio sobre elas.

Oliveira (2010, p.106) cita que “(...) assim como os jovens da geração X não conheceram os lares sem energia elétrica, geladeira e televisão, os da geração Y não conseguem conceber o mundo sem computadores, celulares e internet”.

São jovens que têm por natureza um instinto tecnológico muito em destaque em relação aos demais, apresentado uma grande facilidade em aprender tudo aquilo que surgir em relação à tecnologia se necessitar do auxílio de outras pessoas, são autodidatas, possuem uma capacidade de aprendizado muito maior do que as demais gerações, sendo totalmente abertos a essas novas descobertas.

Andrade et al (2012, p.05) analisa que:

Essa geração se conectou desde cedo com o mundo digital e aprendeu na prática cotidiana como incorporar as novas tecnologias, conseguindo, assim, desenvolver competências diferentes das gerações anteriores ainda ativas no mercado de trabalho: a *Baby Boomers* e a geração X. Os jovens são considerados ambiciosos, confiantes e acreditam que podem mudar o mundo.

Essa geração possui uma capacidade de desenvolvimento intelectual e de competência muito rápida. São privilegiados por nascerem em um cenário com grandes avanços, permitindo o alcance de todo o tipo de informação possível e no momento que for desejado e de forma muito rápida, sendo bem diferente do contexto em que cresceram os seus pais ou avós geração *baby boomers*.

Diante disso, nota-se a necessidade de uma readequação das organizações para receber e entender estes profissionais, que cada dia mais estão evoluindo, acompanhando os passos da evolução tecnológica e deixando para trás as gerações que possuem certa resistência às mudanças.

Sendo assim, Coelho (apud BRITTES et al, 2012, p.07) descreve que:

Talvez a maior característica da Geração Y que a difere perante as anteriores seja a contínua busca por uma vida prazerosa e agradável. A vida profissional e particular congruem cada vez mais, sendo impulsionadas e exercidas pelas expectativas das auto realizações. Trabalhar para eles é como brincar – e as empresas precisam entender que isso é bem lucrativo.

Nota-se que, os boomers são totalmente profissionais e centrados no trabalho; a geração X foca no trabalho, mas busca uma forma de conciliá-lo com sua vida pessoal, pois não abrem mão de estar com suas famílias; já com a geração Y surge com uma ideia de produtividade baseada na visão de trabalho de grandes empresas. De acordo com Filho (2014) o *Google*, oferece essa liberdade aos seus colaboradores, o que permite que eles façam seus horários, e até mesmo que trabalhem em projetos próprios, e em troca possuem uma resposta bastante positiva em eficiência e eficácia em relação ao trabalho. E, se esse modelo de gestão de pessoas que eles desejam que as organizações adotem não funcionasse, tais empresas citadas acima não seriam as maiores do mundo atualmente.

3.2 SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O AMBIENTE DE TRABALHO

O ambiente de trabalho de uma empresa é um local no qual é possível encontrar uma grande diversidade de características, visões e ideais. Isso se deve às diferentes gerações que compõem o quadro de colaboradores de uma organização.

Neste contexto de diversidades inerente ao quadro de funcionários de uma empresa, é possível encontrar os *baby boomers* e as gerações X e Y contribuindo para a realização das tarefas na busca pelo desenvolvimento da organização na qual atuam. Em relação a isso Lima (2012, p.92) tece um comentário em relação aos *boomers*, de que:

A geração baby boomers, é, sobretudo, uma geração de sobreviventes. São indivíduos que convivem (não todos, claro) com excessos e extremos em sua juventude (...). A experiência adquirida ao longo de sua trajetória de vida os coloca em condições favoráveis para liderar equipes, conduzir processos (burocráticos, judiciais etc.) com serenidade e seriedade e a sua compreensão da natureza humana possibilita uma antecipação de problemas mais assertiva (...).

Os boomers são uma geração marcada por um período pós-guerra conforme mencionado no tópico anterior – principais características das gerações –, possuíam uma educação mais rígida, sabiam o momento certo de ouvir e falar,

tiveram seus momentos de perdição, mas sem nunca perder seu foco. Devido a isso, ocupam a maioria dos cargos de chefia dentro das empresas, por possuírem uma boa capacidade de raciocínio e por saberem lidar bem com situações de dificuldade.

De acordo com Andrade et al (2012) a geração dos boomers é totalmente focada no trabalho, sempre o colocando em primeiro lugar, visando se estabelecer em empregos duradouros buscando construir carreiras sólidas; trabalham muito bem em equipe; aceitam e seguem as hierarquias e políticas impostas pela empresa. Quando ocupam cargos de liderança, são defensores de teorias participativas e motivacionais, e preocupados com a manutenção de um bom ambiente de trabalho e de justiça.

Prezam muito por um bom desenvolvimento do trabalho, prova disso conforme foi mencionado, por sua dedicação. Segundo Lima (2012) eles gostam de “vestir a camisa” da empresa em que trabalham e gostam de ver esse desejo por parte das outras pessoas. Querem ver a mesma dedicação que possuem nas outras pessoas que compõem a sua equipe.

No contexto do ambiente organizacional, é possível encontrar uma grande diversidade de pessoas com visões, pensamentos e inúmeras peculiaridades, que são inerentes às características de suas gerações. Dentre elas, têm-se a geração X, que para Conger (1998) é interessante informar que eles são diferentes em relação ao seu trabalho, por serem curtos e grossos, tendem a desconfiar de hierarquias, são pouco leais as suas empresas, gostam de trabalhar em equipe.

De tal maneira, nota-se que são pessoas que gostam de contribuir com seu trabalho a nível organizacional, apesar de serem um pouco instáveis. Mas que acabam apresentando uma característica de serem instáveis, pois priorizam seus interesses, podendo sair de uma empresa para outra quando menos se espera.

Em relação a geração X no seguimento profissional, apesar de não serem fãs de regras na vida pessoal, consideram sua necessidade no ambiente empresarial. Apresentam um comportamento mais independente e mais empreendedor, focando as ações em resultados (OLIVEIRA, 2009). Isso deve-se ao fato de serem totalmente comprometidos com o trabalho que desempenham dentro das organizações em que atuam, mesmo que vivam em busca de alinhá-lo a sua vida pessoal.

Oliveira (2010) destaca ainda em relação à última geração em estudo nesta pesquisa que – a geração Y – também merece atenção em relação as suas atitudes dentro das empresas, por serem criativos e apresentarem infinitas ideias tentando mudar o mundo a sua volta, com isso os gestores acreditam que eles não aceitam muito bem a realidade, e tentam de alguma maneira modificá-la como forma de adequá-la a suas vidas.

Por serem pessoas totalmente conectadas com o mundo a sua volta e por terem acesso e dominarem as mais diversas tecnologias, acabam possuindo uma visão mais ampla das coisas que surgem e acontecem pelo mundo a fora, por isso, acabam conseguindo desenvolver novidades e trazê-las para suas empresas com mais facilidade e antecedência, tornando-os pessoas de visão holísticas sempre à frente aos demais. E, devido a isso, por vezes acabam tendo suas sugestões ignoradas, por falta de conhecimento de determinadas situações pelos demais.

De acordo com Lima (2012, p.130) é importante destacar ainda em relação a geração Y, que “o caráter ‘multitarefa’ e a facilidade de domínio de novos aplicativos e ferramentas da internet realmente se tornam um referencial importante para começarmos a traçar um perfil da geração Y”. Por terem essa característica de dominar qualquer tecnologia com facilidade e conseguirem executar qualquer atividade que lhes forem designadas, a geração Y apresenta-se em relação as outras duas – baby boomers e geração X – como uma das gerações mais versáteis, prodigiosas e completas. O que vem a agregar muito para as organizações em que vierem a atuar.

Todas elas possuem contribuições a oferecer para as organizações nas quais vierem a trabalhar, basta que os gestores saibam trabalhar e lidar com tais diferenças existentes e as usem para o lado do desenvolvimento, e não vejam essas diferenças como apenas mais um problema e as ignorem deixando de lado.

3.3 SITUAÇÕES NAS QUAIS SE OBSERVAM ALGUNS CONFLITOS ENTRE AS GERAÇÕES

Quando se fala em conflito, trata-se de um contexto que sempre aconteceu e vai acontecer em qualquer momento da história da humanidade, pois as pessoas possuem características que as definem e diferenciam umas das outras, e em determinados momentos essas diferenças se chocam e surgem os conflitos e estas diferenças é o que dividem as gerações. Com relação a esses conflitos, Ferreira (2001, p.174) define que conflitar é “estar em oposição” e conflito significa “luta, combate, guerra, desavença, discórdia”. E, é bem isso que se observa em relação às gerações em estudo nesta pesquisa, elas estão sempre em “oposição” em relação as ideias e pensamentos umas das outras e não apresentam nenhum tipo de interação entre si.

Segundo Adachi (apud PENTEADO et al, 2009, p.04) “o conflito existe quando as partes sequer concordam em discutir ou debater uma ideia”, ou seja, quando as partes envolvidas colocam suas diferenças – podendo ser até mesmo de cunho pessoal – acima dos interesses comuns, sem analisar que tais diferenças poderiam vir a enriquecer ainda mais na tomada de uma decisão.

Os conflitos podem vir a ocorrer em qualquer situação, seja por divergências de interesses, visões e pensamentos. Faz parte da natureza humana criticar e querer criar barreiras em relação a tudo aquilo que vier a ser diferente daquilo que já é comum de ser empregado, ou seja, foge dos padrões já estabelecidos.

De acordo com Chiavenato (2006, p.376), “as pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos”. Esse trecho define bem as diferenças existentes em relação às gerações deste estudo – *baby boomers*, X e Y – que pensam e

possuem visões de formas bem diferentes, devido ao cenário em que nasceram e foram criados, e por isso, acabam entrando em conflitos.

Os *baby boomers* e a geração X tratam-se de períodos sequentes, que adquiriram grandes contrastes de visão e valores, dentro de um período de tempo relativamente bem próximo. Lima (2012) mostra que tal contradição de valores nada mais é que a falta de transferência de conhecimentos entre si, sendo duas gerações que são incapazes de cooperar entre si.

Os *boomers* por terem nascido em um período de pós-guerra, cresceram em um ambiente de disciplina mais rígida, tornando-as pessoas pensantes e, por isso, acabam ocupando grandes cargos nas empresas. Com a geração X não ocorre bem assim, devido a isso os *boomers* acabam criando barreiras e ficando cada um por si, não existindo nenhum tipo de interação umas com as outras. Tem-se ainda que, a geração X é tida como uma geração inquieta por desejar se desenvolver e se impor. Conger (1998) relata que tendem a gerar mais conflitos por buscarem uma vida mais equilibrada entre um trabalho interessante, mesmo que trabalhem por horas, como também desfrutar de momentos tranquilos em família.

Além disso, em seus estudos Conger (1998) observou ainda que a geração X é tida como uma geração totalmente independente em vista das demais, demonstraram estar muito menos dispostos a se identificar de forma exageradamente com qualquer organização. Eles acreditam que podem mudar de lugar quando não gostam de onde estão, possuindo uma busca constante por uma estabilidade que se alinhe a sua vida pessoal. Gostam de contribuir com seu trabalho e conhecimento para o desenvolvimento das tarefas da organização, porém não se apegam as empresas em que atuam. Se não gostam do trabalho que executam na empresa em que estão, não pensam duas vezes em buscar um novo trabalho, na procura por sua identidade profissional.

Lima (2012, p.114) cita que existe uma espécie de conflito silencioso causado pelo choque de visões entre a geração X e os *baby boomers*, e que merece ser mencionado. Sendo este:

Ponto a ser levado como desencadeador deste choque é a diferença brutal entre os paradigmas de trabalho das duas gerações. Os baby boomers foram criados em um mundo sem internet, sem globalização e sem o imediatismo promovido pelos meios de comunicação de massa que existem atualmente (...).

Isso ocorre devido às diferenças de períodos em que cada um nasceu, pois enquanto as pessoas da geração baby boomer tinham apenas uma televisão como meio de obter informações, a geração X já contava com o acesso à internet – meio que permite informações de modo ainda mais rápido e de qualquer lugar do mundo – e, sem falar ainda da grande resistência dos boomers possuem em aceitar tal mudança que poderia vir agregar muito mais em sua vida profissional.

Se a tecnologia é um fator que gera conflitos entre os boomers e a geração X, imagina então eles em contato com a geração Y, já que segundo Oliveira (2010, p.67) “a geração Y é a mais conectada da história da humanidade e sabe usufruir de toda tecnologia (...)”. Por nascerem em cenários tão diferentes e tão distantes, os conflitos são ainda maiores. Os *boomers* surgem em uma época em que a TV e o jornal impresso eram a única forma de se obterem informações sobre os acontecimentos a sua volta e de acesso limitado. A geração Y já nasce em um período de grande evolução tecnológica e a tecnologia está acessível a todos e de forma muito rápida. E a geração dos *boomers* acaba tendo grande resistência em aceitar essas mudanças.

Por serem tão resistentes a mudanças, Lima (2012) chama a atenção para o fato de os *baby boomers* serem intolerantes e resistentes a qualquer tipo de mudança, sendo essas sugestões feitas por eles mesmos para o melhoramento dos processos da organização na qual atuam. Se algum procedimento der errado, tomam a culpa toda para si. Além disso, existe também a tendência de se decepcionarem muito facilmente com as demais gerações, pelo fato delas não aceitarem suas decisões e atitudes.

Os boomers tendem a gerar muitas expectativas em relação às pessoas e aos resultados e por isso acabam se frustrando muito facilmente quando algo não acontece conforme planejado, ou quando são questionados por exemplo pelas pessoas da geração X e Y por não concordarem com suas ideias/sugestões.

De acordo com a percepção de Conger (1998, p.135) “a geração X não é leal ao chefe, mas a si mesma, pois utiliza o emprego para desenvolver novas habilidades”. Este trata-se de um fator que pode gerar grandes conflitos dentro da organização, já que os colaboradores desta geração só estão preocupados com seus interesses em particular, não pensando em desenvolvimento a nível de organização.

As gerações ainda não aprenderam a conviver entre si com suas diferenças e a aceitar que tais diferenças podem vir a somar muito mais para as organizações, do que ao invés de subtrair e virando apenas mais uma guerra de interesses profissionais e pessoais.

4 RESULTADOS

Visando conhecer e identificar na prática no contexto do ambiente de trabalho dentro das organizações como reagem em relação as suas diferenças e como se interagem as gerações *baby boomers*, X e Y submeteu-se em cinco empresas que atuam na área de prestação de serviços, localizadas na cidade de São Mateus – ES, um questionário fechado contendo 10 perguntas. Foi elaborado por meio de peculiaridades inerentes às gerações, tendo como base as pesquisas bibliográficas realizadas, nas quais cada uma das afirmativas estavam ligadas a algum tipo de característica das mesmas, tentando capturar dos pesquisados a percepção deles com gerações para depois comparar com o material bibliográfico já obtido. Os colaboradores tiveram de responder em uma escala de 1 a 4 respectivamente – nunca, raramente, às vezes e sempre – o que achavam em relação às afirmativas apresentadas diante de suas alternativas, sendo que isso

permitiria reconhecer neles após a conclusão da pesquisa, características inerentes à geração a qual eles provem.

A pesquisa foi realizada com um total de 87 colaboradores, dos quais 33% eram homens e 67% mulheres, com idades de 15 a 29 (46%) pertencentes a geração Y, 30 a 45 (43%) a geração X e 46 a 70 (11%) os *baby boomers*.

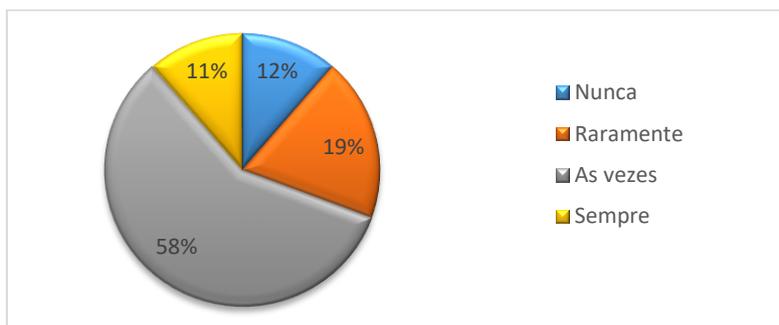


Gráfico 01: Independência pessoal

Fonte: Dados coletados em pesquisa, 2016.

A primeira pergunta do questionário visava identificar se a independência das pessoas dentro do ambiente de trabalho poderia ser considerada um fator que causava conflitos dentro das empresas e com isso foi possível obter um número expressivo (58%) sendo que deste total na visão dos entrevistados pertencentes à geração X e Y correspondem a (27,76% cada). Infere-se assim que apesar de ser uma geração mais inquieta, os jovens da geração Y entendem que essa independência que eles apresentam é uma atitude ruim para a empresa.

Fato esse que é uma característica muito relativa à geração Y, por serem os mais novos e mais dispersos e ainda por terem domínio quase total dos meios de informação existentes, pois como menciona Oliveira (2010, p. 128) “a geração Y não reage da mesma forma que as gerações anteriores. Os jovens de hoje são muito mais individualistas (...)”, ou seja, eles acabam vivendo dentro de um mundo só deles, interagindo muito mais com as tecnologias do que entre si.

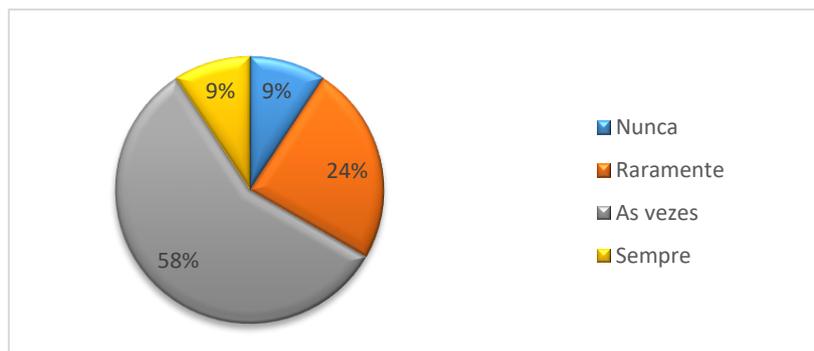


Gráfico 02: Falta de prioridade no trabalho

Fonte: Dados coletados em pesquisa, 2016.

Em relação à prioridade que as pessoas dão ao seu trabalho, se isso pode se tornar um problema gerador de conflitos, averiguou-se que dos (58%) que apontaram às vezes sendo que a maior parte desta fatia pertence aos jovens da geração X (30,16%), uma vez que eles não criam grandes vínculos com suas empresas, já que estão sempre em busca de crescimento profissional e uma forma de alinhar isso com sua vida pessoal.

Isso se deve ao fato de que os jovens da geração X, de acordo com Malafaia (2011) respectivamente não se sacrificam tanto por seus empregadores, estão muito mais preocupados com suas carreiras e como concilia-las com sua vida pessoal ou em usa-las apenas como uma maneira de alcançar seus objetivos.

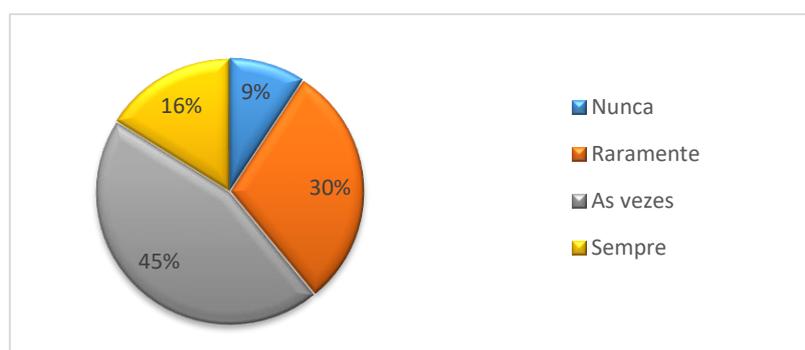


Gráfico 03: Impaciência dos mais jovens

Fonte: Dados coletados em pesquisa, 2016.

Assim como a falta de prioridade no trabalho trata-se de um fator que gera conflitos a impaciência dos mais jovens também, uma vez que eles acabam

atropelando processos em busca de conseguir realizar uma tarefa de forma mais rápida. Apenas (9%) não enxergam isso como um problema sendo uma visão dos mais jovens – geração X e Y – os quais totalizam só nesta afirmativa (7,38%); (45%) às vezes, dos quais quase maioria dos *baby boomers* (8,08%) indicaram e (16%) dos que responderam sempre apresentam um dado controverso por provir de respostas da geração Y (8%) e X (6,86%), desta última é de certo modo aceitável por serem uma geração em transição aos *boomers* mas um tanto surpreendente vindo da geração Y.

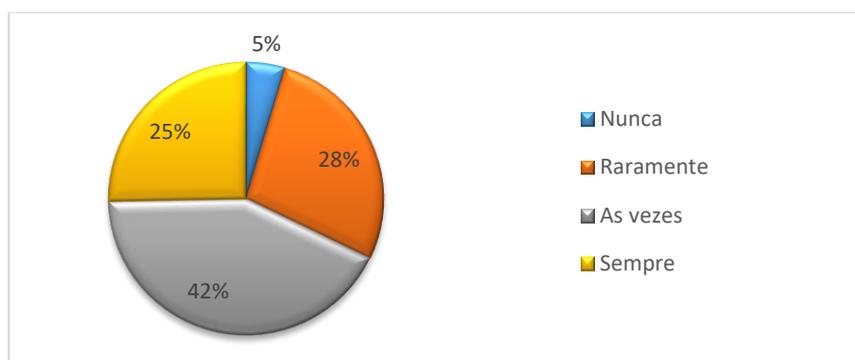


Gráfico 04: Dependência profissional

Fonte: Dados coletados em pesquisa, 2016.

Quanto ao grau de dependência pessoal em relação ao trabalho, exemplo disso são os *baby boomers* que de acordo com Robbins (2005) apresentam uma lealdade à carreira, o que faz com que tenham por ela uma grande valorização. Porém, nesta pesquisa as respostas ficaram um tanto dispersas, sendo um pouco contraditório ao que já foi visto.

Com isso, é possível analisar nos dados do gráfico 04, que apenas (25%) indicaram que possuem dependência em relação ao seu trabalho, dos quais (12,50%) pertencem à geração X, mesmo que constantemente busquem alinhar a vida profissional e pessoal e a geração Y respondeu apenas (9,09%) conforme já se esperava em relação a eles.

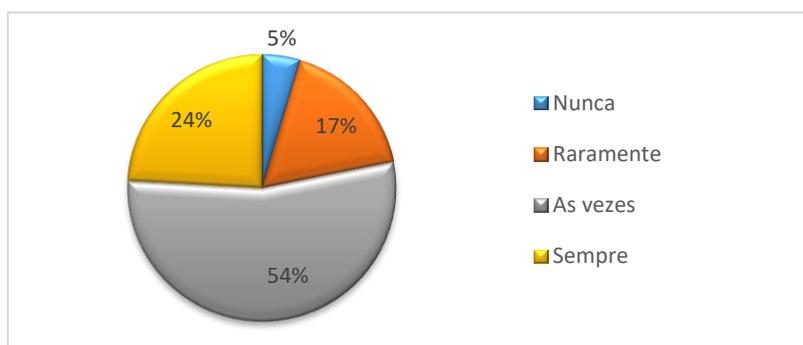


Gráfico 05: Considera-se conservador

Fonte: Dados coletados em pesquisa, 2016.

O conservadorismo também é uma característica pertencente à geração *baby boomers*, pois conforme Andrade et al (2012, p. 04) apresentam como traços dessa geração que “a empresa vem em primeiro lugar e a realização profissional está atrelada a empregos duradouros; as pessoas estão acostumadas a trabalhar em equipe, acreditam no poder da hierarquia (...)”. Isso se deve ao fato de procederem de famílias tradicionais e com disciplinas mais rígidas e sem interferências externas – o que os levam a ser mais conservadores em suas atitudes – como no caso da geração X e Y que obtiveram acesso mais fácil a fatores externos e que vieram a molda-los em seu processo de criação e evolução pessoal.

Com isso, é possível notar no gráfico acima que apenas (24%) dos entrevistados marcaram sempre englobando (10,29%) dos pertencentes a geração Y e (8%) a geração X. Em relação aos (54%) que apontaram as vezes, (18,16%) pertencente aos jovens da geração Y e a geração X com (22,98%) tendo ainda (5,74%) referente aos boomers, mostrando um dado diferente daquilo que se conhece, apontando que a geração Y é conservadora ao mesmo tempo que apresenta atitudes e propostas mais arrojadas em relação as outras gerações.

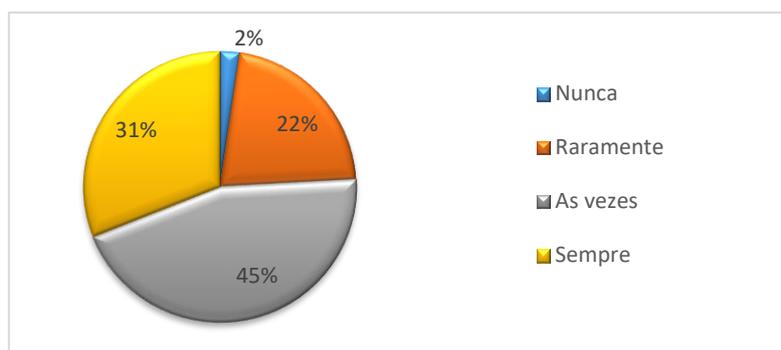


Gráfico 06: Necessidade de reconhecimento e motivação

Fonte: Dados coletados em pesquisa, 2016.

Muitos profissionais necessitam de obter de seus gestores reconhecimento e motivação para poder desenvolver suas tarefas de forma mais prazerosa e com mais entusiasmo e isso pode ser visto em relação às gerações X e Y nesta pesquisa, e que os *boomers* apresentaram-se como profissionais totalmente independentes em relação a esse fator.

Obtendo que (45%) às vezes, sendo que deste total (6,92%) corresponde à geração dos baby boomers, dado esse que sai dos padrões já estabelecidos em relação a eles; (31%) sempre precisam deste tipo de conexão com seus gestores para poder alcançar sua satisfação profissional e pessoal correspondendo apenas a geração X e Y.

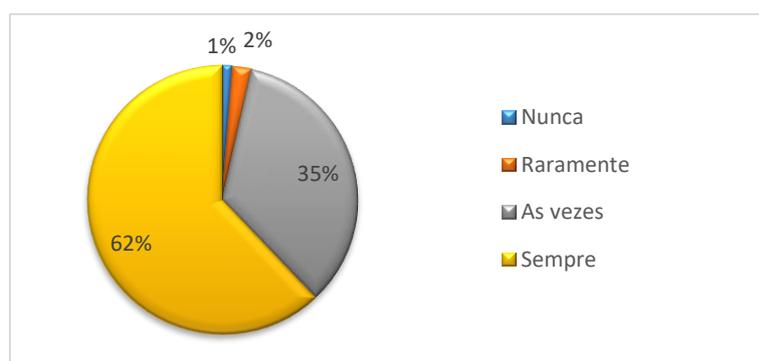


Gráfico 07: Gosta de ter liberdade para desenvolver suas tarefas

Fonte: Dados coletados em pesquisa, 2016.

Em relação à forma como desenvolvem suas tarefas, foram perguntados se gostam de ter liberdade para desenvolver suas tarefas, dos quais (35%) informaram às vezes, inferindo assim que dependerá do tipo de atividade que

vier a ser executada preferem escolher como fazer, ou assim como os outros dois já mencionados recebê-las já detalhadas distribuem-se assim nesta parte: boomers (3,50%), geração X (11,67%) e geração Y (19,83%).

Mas existe um percentual grande de entrevistados que gosta de sempre poder escolher como desenvolver suas tarefas, o que corresponde a (62%). Dentro desta margem é possível encaixar os jovens da geração X, pois são pessoas que gostam de receber tarefas, mas não gostam de que os digam como fazê-las, com (28,70%) tem-se também a geração Y com (26,41%) e os *boomers* com (6,89%).

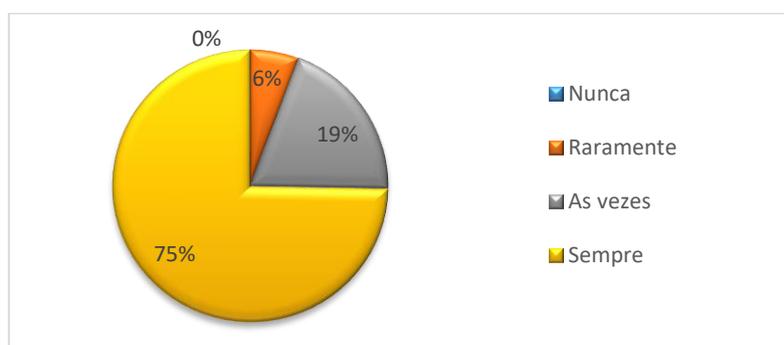


Gráfico 08: Aceitação e aprendizado de novas tecnologias

Fonte: Dados coletados em pesquisa, 2016.

Em relação à capacidade de aceitação e aprendizado de novas tecnologias têm-se que a geração dos baby boomers possui certa aversão a aceitar e aprender como usa-las, mas a geração X já nasce em um período de transição, por isso consegue ter uma adaptação melhor e por último a geração Y que praticamente já nasce sabendo.

Diante de tudo isso, o resultado aqui não poderia ser diferente, sendo que em sua maior parte a pesquisa se dá com os jovens das gerações X e Y. Com isso, obteve-se que (75%) dos pesquisados informaram não ter nenhum problema em relação à utilização de novas tecnologias, separando-se em (35,77%) geração Y, (31,15%) geração X e (8,08%) baby boomers, apontando assim uma grande variação em relação aos boomers.

Nenhuma das gerações utilizadas como forma de pesquisa de campo por meio da aplicação do questionário informou ter problemas em relação ao aprendizado de novas tecnologias, nem mesmo os boomers.

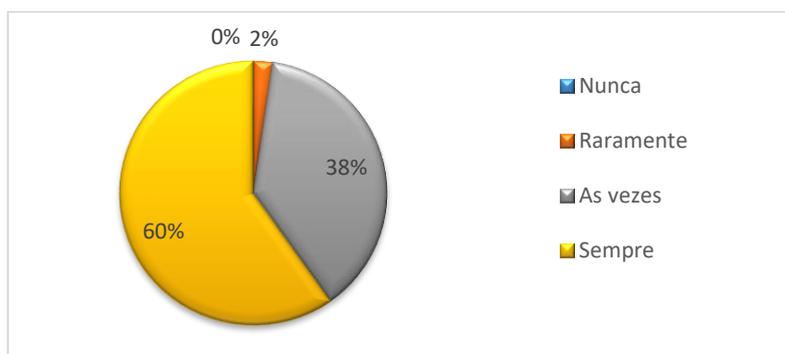


Gráfico 09: Considera-se um profissional multitarefa

Fonte: Dados coletados em pesquisa, 2016.

Considera-se um profissional multitarefa segundo Cunha (2013) tem que ter agilidade para desenvolver várias tarefas ao mesmo tempo, mas sem que perca a profundidade quando o trabalho exigir.

E quando se fala em agilidade, logo vem a geração Y com sua rapidez e domínio das mais diversas formas de acesso à informação. Oliveira (2010, 79) diz que “a geração Y tem um acesso quase que ilimitado a qualquer informação e sabe como acessá-la”.

Dá-se por meio disso os (60%) dos pesquisados que responderam sempre podendo englobar os jovens da geração Y e alguns da geração X que nasceram em um período de transição, em que apresentam-se em relação a geração X e Y (26,54% cada) e fugindo dos padrões mais uma vez os boomers com (6,92%).

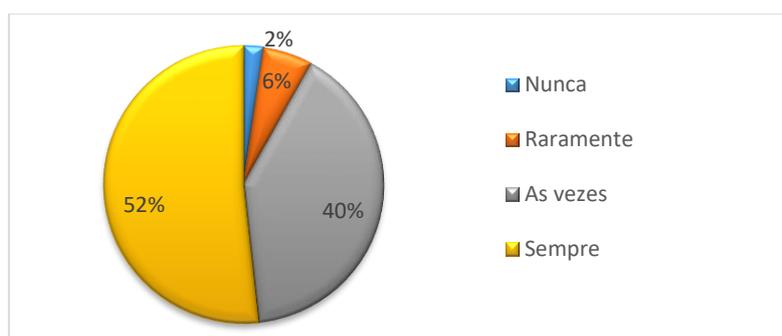


Gráfico 10: Gosta de trabalhar com procedimentos

Fonte: Dados coletados em pesquisa, 2016.

Os profissionais que gostam de trabalhar com procedimentos e regras normalmente são os pertencentes à geração dos *boomers* e alguns da geração X que estão mais próximos a sua geração anterior por estarem em fase de transição de períodos. Com tal pergunta, buscava-se encontrar constatar que a geração Y não gosta de procedimentos/regras, porém dos (40%) que analisam que às vezes regras e procedimentos são necessário (20,57%) pertencem a esta geração.

Com isso, observa-se que assim como no gráfico acima já mencionado que (60%) dos pesquisados gostam de sempre ter liberdade para desenvolver suas tarefas, (52%) deles gostam de trabalham com regras/procedimentos, tendo quase que de forma unânime todos os pesquisados da geração *baby boomers* (9,24%).

Vale ressaltar que vários fatores influenciam essas mudanças de comportamento, como destaca Pratta e Santos (2007) a estruturação da família está intimamente vinculada com o momento histórico que atravessa a sociedade da qual ela faz parte, sendo determinados por um conjunto significativo de variáveis ambientais, sociais, econômicas, culturais, políticas, religiosas e históricas. De tal maneira, é preciso considerar que a estrutura familiar, está se modificando consideravelmente nas últimas décadas, vindo a influenciar no comportamento de suas gerações.

Após a apresentação dos dados, é possível avaliar que nem sempre as gerações se comportam conforme a teoria retrata, uma vez que, em relação ao conservadorismo das pessoas, fato bem marcante nas gerações de 46 a 70 anos (Baby Boomers), porém uma geração que costuma apresentar-se como moderna e revolucionária (geração Y) se mostrou bem mais conservadora do que se imaginava ou conhecia, conforme pode ser visto no gráfico 05 acima.

No gráfico 06, nota-se que a geração dos boomers que costuma ser bem segura de suas ações e que gosta de estar se provando o tempo todo, apresentou um

percentual considerável em relação ao fato de necessitar de motivação e reconhecimento em seu ambiente profissional. Os boomers também se mostraram bem abertos e sem nenhuma dificuldade em relação as novas tecnologias, gráfico 08, sendo uma atitude controversa, já que estudos apontam que eles apresentam dificuldades em relação ao aprendizado e ainda dificuldade em sua aceitação. E no gráfico 09, indicaram ser profissionais multitarefa.

Por último, no gráfico 10, os jovens da geração Y que de acordo com o material já estudado costumam pular processos para conseguir realizar suas tarefas, indicaram gostar de trabalhar com procedimentos/regras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa identificou por meio da pesquisa bibliográfica características inerentes às gerações *baby boomers*, X e Y e possíveis situações que geram conflitos entre elas. Com base nesses dados obtidos, realizou-se uma pesquisa de campo buscando identificar diante da percepção dos colaboradores de cinco empresas que atuam na área de prestação de serviços na cidade de São Mateus – ES, quanto algumas características em relação às gerações, e possíveis situações que geram conflitos, tendo eles – funcionários entre 15 a 70 anos – como base para identificar se tais dados eram reais em relação a cada geração ou se apontariam divergências comportamentais, conforme foi observado.

É importante destacar que a mesma foi elaborada de forma quantitativa, sendo assim para poder melhor identificar os fatores que geraram tantas divergências em relação à pesquisa realizada e os dados bibliográficos deste estudo seria interessante e aconselhável o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa, o que permitiria um maior aprofundamento e identificação das variáveis que influenciaram o comportamento demonstrado pelas gerações estudadas.

Diante dos dados obtidos com a pesquisa, pode-se notar que os maiores causadores de conflitos apontados estão relacionados ao fato de os

colaboradores apresentarem impaciência dos mais jovens, falta de prioridade em relação ao trabalho e a independência pessoal.

Os jovens da geração X e Y apresentaram por meio da pesquisa as mesmas características, serem profissionais independentes, impacientes, dependentes de seu trabalho, conservadores, necessitam de reconhecimento e motivação, são profissionais que gostam de ter liberdade para desenvolver suas tarefas, multitarefa, grande capacidade de aprendizado e aceitação de novas tecnologias e gostam de trabalhar com procedimentos/regras. Das quais, conservadorismo e trabalhar com procedimentos/regras não são características apresentadas pelos estudos bibliográficos em relação a geração Y. E, em relação à geração X se mostraram bem menos conservadores do que a geração Y, e uma grande necessidade de reconhecimento e motivação.

Já os *baby boomers* mostraram-se conservadores, um profissional multitarefa, gostam de trabalhar com procedimentos e regras, apresentaram não ter dificuldades em relação à aceitação e aprendizado de novas tecnologias, gostam de ter liberdade para desenvolver suas tarefas, necessidade de reconhecimento e motivação, conservadores e dependentes em relação ao seu trabalho. Dentre esses, dois fatos chamam a atenção por não serem características definidas como pertencentes a esta geração, como o fato de não terem problemas com novas tecnologias e possuir necessidade de reconhecimento e motivação.

Já que a geração Y entende bem de tecnologia e os meios de informações, porque não aloca-las dentro da empresa em um setor que possa melhor usufruir desta agilidade de informações; se a geração X não costuma se fidelizar as empresas por visar constantemente estar em crescimento pessoal, crie meios de reter esse profissional se ele for um talento e se os *baby boomers* tratam-se de profissionais que vestem a camisa da empresa e honram seus superiores, mantenha-os por perto.

Com isso, avalia-se que as pessoas estão buscando se moldar e adequar ao meio em que convivem, seja para aprender novas tecnologias ou adquirir novas habilidades. Avalia-se ainda que as pessoas de modo geral possuem conhecimento de que a impaciência e a independência são fatores que causam

conflitos dentro das organizações, gerando prejuízos, então porque não realizam ou pensam em ações para tentar minimizar este tipo de situação? Por isso identifica-se assim a necessidade das organizações trabalharem melhor sua gestão de recursos humanos de modo que se possa conhecer seus colaboradores, identificar suas características e buscar usá-las de modo a contribuir para o crescimento da empresa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDRADE, Irani de; MENDES, Patrícia; CORREA, Dalila Alves; ZAINÉ, Mariselma Ferreira; OLIVEIRA, Angela Trimer de. **Conflict of generations in the workplace: a study conducted in the public sector**. Anais do 9º CONTECSI – International Conference on Information Systems and Technology Management.

_____. **Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública**. IX SEGeT 2012, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4ª ed. 5ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

BRITTES, Antônio da Silva; SILVA, Fernanda Ferreira Majewski da; AZEVEDO, Luana Katiele Silva de; BIERHALS, Renata de Assis; PAIN, Tatiana da Silveira; MOURA, Prof.ª Eliane. **Conflitos de gerações**. Anais da VI Mostra Científica do CESUCA, v. 1, n.6, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **O Capital Humano das Organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

CONGER, Jay. Quem é a geração X? HSM Management, 11 set. - out., 1998.

COSTA, Débora Vargas Ferreira; COSTA, Marcos Paulo do Couto; LADEIRA, Lílian Bonsanto C. N. **Gerações X e Y e o impacto no ambiente de trabalho**. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/4558159/artigo%2004%20-%20I%20C3%ADlian%20bonsanto%20c.%20n.%20ladeira,%20d%C3%A9bora%20vargas%20ferreira%20costa%20e%20marcos%20paulo%20do%20couto%20ocosta.pdf>>. Estação Científica - Juiz de Fora, nº 11, 2014. Acesso em 29 mar. 2016.

CUNHA, Simone. **É possível ser um profissional multitarefa?** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/e-possivel-ser-um-profissional-multitarefa/>>. 5 mar. 2013. Acesso em 19 out. 2016.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à psicologia**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

DOMINGUES, José Maurício. **Gerações, modernidade e subjetividade**. Rev. Tempo Social; USP, São Paulo, vol. 14, maio de 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio século XXI escolar: O minidicionário da língua portuguesa**. 4ª ed. rev. ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FERREIRA, Caroline; SANTOS, Kétlem S.; SOUZA, Marta Alves. **Análise do conflito de gerações em uma empresa de pequeno porte**. UNIBH, 2015.

FILHO, Frederico Eugênio Fernandes. **Como o Google motiva seus funcionários**. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/9229/como-o-google-motiva-seus-funcionarios.html>>. 3 jun. 2014. Acesso em 19 jun. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010

LIMA, Ranieri. **Perfil das gerações no Brasil: as gerações X, Y e Z e seus perfis políticos**. São Paulo: Baraúna, 2012.

MAMONA, Karla Santana. **Conheça as características das quatro gerações que convivem no trabalho**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/conheca-as-caracteristicas-das-quatro-geracoes-que-convivem-no-trabalho/32529>>. InfoMoney: 23 abr. 2010. Acesso em 25 mar. 2016.

MALAFAIA, Gabriela Silva de. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, 2011.

MARA, Adriane. **Guerra de gerações: O que aprender com cada uma delas?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/guerra-de-geracoes-o-que-aprender-com-cada-um-delas/51671/>>. 28 jan. 2011. Acessos em 29 mar. 2016.

MILDEBERGER, Daiana. **A evolução da área recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>>. 23 mar. 2011. Acesso em 17 abr. 2016.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos.** São Paulo: Clube de Autores, 2009.

_____. **Geração Y: O nascimento de uma versão de líderes.** São Paulo: Integrare Editora, 2010.

PENTEADO, Napoleão Saldanha; VIEIRA, Leonardo C; SANTOS, Letícia G.; BOEIRA, Bruno F.; NORO, Greice de B. **As Gerações no Contexto Organizacional: Conflitos e aprendizagem.** Anais do II Congresso da UNIFRA (Centro Universitário São Francisco). Santa Maria, 2009.

PRATTA, Elisângela Maria Machado, SANTOS, Manoel Antonio dos. **Família e adolescência: a influência do contexto familiar no desenvolvimento psicológico de seus membros.** Psicologia em estudo, v.12, n. 2, Maringá: mai/ago, 2007

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VIDOTTI, Julio Augusto. **Como gerenciar três diferentes gerações dentro de uma empresa?** Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/como-gerenciar-tres-diferentes-geracoes-em-uma-empresa/>>. Jun. 2013. Acesso em 29 mar. 2016.

WASHBURN, Earl R. **Are You Ready for Generation X?** The Physician Executive: American College of Physician Executives – Journal of Medical Management. Volume 26, Issue #1, Jan./Fev. 2000.