

## **Mercado de Trabalho Multigeracional: Um estudo sobre as Especificidades e Percepções das Gerações**

### **Multigenerational Labor Market: A Study on the Specifics and Perceptions of Generations**

Rosiane Oswald Flach

Susana Maysa Fidencio Pinheiro

André Klunk

Otília Maria Dill

Douglas Flach

#### **Resumo**

Este artigo enuncia as quatro gerações atuantes no mercado de trabalho, dentro do contexto de compreender as suas características, conflitos geracionais e como as gerações encaram o trabalho. A proposta do estudo é identificar quais são as especificidades das gerações Baby Boomers, X, Y e Z, bem como pontuar quais são as suas percepções sobre as diferentes gerações. Para isso, realizou-se uma pesquisa teórico-empírica, quantitativa e descritiva aplicada por meio de um questionário com 183 profissionais atuantes no mercado de trabalho. A partir das análises do questionário, conclui-se que as gerações têm percepções diferentes em relação aos atributos analisados e que são mais semelhantes às gerações antecessoras, as Gerações Baby Boomers e a Geração X tendem a permanecer mais tempo dentro das organizações e prezam mais pela estabilidade na vida profissional, no entanto as Gerações Y e Z tiveram a possibilidade de um leque maior de oportunidades de desenvolvimento, estão sempre conectadas e se adaptam rapidamente a mudanças, trazem habilidades importantes consigo, mas tendem a representar uma rotatividade maior. Os principais desafios encontrados são a questão das mudanças de gerações em um período curto de tempo e os reflexos que nos indicadores das organizações.

**Palavras-chave:** Mercado de trabalho. Ambiente multigeracional. Gerações.

#### **Abstract**

This article enunciates the four generations operating in the labor market, within the context of understanding their characteristics, generational conflicts and how generations face work. The purpose of the study is to identify the specificities of the Baby Boomers, X, Y and Z generations, as well as to point out what their perceptions are about the different generations. This way, a theoretical-empirical, quantitative and descriptive research was carried out through a questionnaire with 183 professionals working in the labor market. From the analysis of the questionnaire, it was concluded that the generations have different perceptions in relation to the analyzed attributes and that they are more similar to the previous generations, the Baby Boomer Generations and the X Generation tend to stay longer in organizations and value more for stability in professional life, however Generations Y and Z had the possibility of a wider range of development opportunities, they are always connected and adapt quickly to changes, bring important skills with them, but tend to represent a greater turnover. The main challenges encountered are the issue of generational changes in a short period of time and the effects on organizational indicators.

**Key words:** Labour market. Multigenerational environment. Generations.

#### **Introdução**

Quando se trata de gerações é automático relacionarmos a um grupo delimitado de indivíduos que nasceram no mesmo período e vivenciaram os mesmos eventos, sejam eles históricos ou sociais, conseqüentemente, esses eventos influenciam nos valores, crenças e

modus operandi das gerações. No entanto, é imprescindível considerar que mesmo fazendo parte de uma mesma geração existem diferenças individuais, mas é perceptível que há características grupais em relação às expectativas, comportamentos e percepções sobre o sentido de trabalho para cada geração, sendo essencial para o gerenciamento das organizações identificar essas diferenças (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007).

No entanto, o conceito de geração está ligado ao contexto histórico dos indivíduos, mas que vai além do aspecto da idade em comum, está ligado a influências normativas. A história acerca de uma geração envolve valores, visões de vida, aspectos sociais e econômicos, vivências em comum e aproximação pela idade (LOMBARDIA et al., 2008). As características comuns entre as gerações impactam no modo de ser, agir e viver dos integrantes nas sociedades, acarretando um conjunto de comportamentos e valores que os diferem das demais gerações (ARAUJO et al., 2010).

A tendência para os próximos anos, no mercado de trabalho, é que os trabalhadores mais velhos se encaminhem para a aposentadoria, eles representam a Geração dos Baby Boomers. Por outro lado, muitos deles optam por prosseguir ativos no mercado de trabalho e, como há uma grande diferença entre as gerações, essa tendência representa um grande desafio para as organizações, tanto nas questões de relacionamento quanto na adaptação ao perfil das demais gerações, entender pelo que são motivadas e como trabalham (PARRY; URWIN, 2011).

Nesse mesmo viés, foram levantadas diversas questões sobre a influência que os grupos geracionais podem ter sobre o desempenho laboral, tendo em vista que as diferenças entre as gerações impactam nos relacionamentos entre eles e com as organizações, principalmente, no que se refere àquilo que cada geração mais valoriza em sua relação laboral (COSTANZA, et al., 2012). Devido às transformações históricas, sociais, econômicas e, principalmente, tecnológicas, são considerados em média somente vinte anos para a formulação de uma nova geração, conseqüentemente, no mercado de trabalho atual, há esse encontro de quatro gerações atuantes (APRIGIO, 2013).

É nítido que o mercado de trabalho tem oferecido às organizações o desafio de trabalhar e gerir grupos heterogêneos, devido a termos no mercado de trabalho quatro gerações atuantes, tendo entre elas diferenças gritantes (VELOSO, 2016). Com um cenário de multigerações é inevitável que surjam desafios nesse sentido, mas um ambiente com perfis diversificados, também, fomenta o processo criativo e traz benefícios para as organizações se souberem explorar as diferenças, habilidades e experiências que cada

geração traz na bagagem (CRUZ et al., 2017). Dessa forma, é visto como fator determinante para o desenvolvimento e crescimento de uma organização fazer uma gestão efetiva do capital intelectual, pois esse é o único diferencial competitivo impossível de ser copiado. Nessa troca é necessário identificar o que desperta a motivação nos colaboradores, como mantê-los comprometidos com os objetivos organizacionais e como essa sinergia pode estabelecer uma vantagem competitiva, não tratando as diferenças geracionais como um problema (FRANÇA, 2017). Para isso, é preciso estar ciente que quanto maior for a diferença de idade mais as diferenças de perfil se acentuam, pois evidenciam os fatores do cenário em que cada geração da sociedade é criada (TRIDAPALLI et al., 2017).

O processo de compreensão do comportamento dos seus colaboradores auxilia a identificar possíveis conflitos geracionais e escolher o perfil do líder mais assertivo para gerir o capital humano, uma vez que, na última década, a diversidade geracional tem exigido das empresas que se desenvolvam, dando atenção aos valores, atitudes e expectativas laborais dos colaboradores (PARRY; MCCARTHY, 2017).

Nesse sentido, para as organizações se manterem no mercado, precisam renovar seus conhecimentos, conceitos e metodologias, respondendo às necessidades do mercado com mais velocidade e adaptação cada vez mais rápidas (ZOMER et al., 2018). Com isso, surgiu a necessidade de ter um conhecimento mais profundo sobre as características que cada colaborador apresenta, pois isso influencia o seu comportamento, também, conhecer essas particularidades permite traçar caminhos, mediar conflitos e desenvolver estratégias para integrar e reter as diferentes gerações (BOTELHO, 2018).

É evidente que o mercado de trabalho sempre foi multigeracional, mas devido ao menor tempo de surgimento de uma geração para a outra refletem maiores diferenças sobre valores e expectativas que possuem. Nesse sentido, o presente estudo tem como problema de pesquisa: quais são as especificidades das gerações dos Baby Boomers, X, Y e Z no ambiente de trabalho e quais são suas percepções sobre as diferenças geracionais? Portanto, o objetivo deste estudo se destina a identificar quais são as especificidades das gerações Baby Boomers, X, Y e Z, bem como pontuar quais são as suas percepções sobre as diferentes gerações.

O trabalho se tornou, ao longo da história, um elemento da vida em sociedade que não é mais possível dissociar dos indivíduos, embora, nos últimos anos, o sentido de trabalho tenha mudado de geração para geração, exigindo que as empresas também se desenvolvam no sentido de se tornarem atrativas para os profissionais. Com isso, o presente

estudo é de interesse das organizações multigeracionais, uma vez que o capital intelectual se estabeleceu como um diferencial competitivo, representa uma vantagem no mercado, para ter esse diferencial é preciso pensar em atrair e aprimorar os mecanismos de retenção de talentos, pois também representam gastos de dinheiro e tempo com treinamento e desenvolvimento, descontinuidade do trabalho e falhas na consolidação de uma cultura organizacional(RIBAS et al., 2019).

Dessa forma, o presente artigo está organizado em três partes principais, iniciando com o referencial teórico, abordando posicionamentos e tópicos principais. Em seguida, temos a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, sendo descrito detalhadamente cada procedimento metodológico, conseqüentemente, após a metodologia, serão abordados os principais resultados da pesquisa e, por fim, as conclusões finais do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

### **Referencial Teórico**

A fundamentação teórica busca abordar, de forma resumida, o que foi produzido acerca do tema, focando nos principais conceitos sobre Geração Baby Boomers, X, Y e Z, a partir dos seguintes tópicos: caracterização das diversas gerações; relacionamento e conflitos entre as gerações; como as gerações encaram o trabalho nas organizações.

### **Caracterização das gerações**

A atuação de quatro gerações coexistindo no mercado de trabalho é uma temática que tem ganhado destaque nos últimos anos, uma vez que assume uma variável significativa dentro das organizações no que se refere ao diferencial competitivo, tornando-se complexa para gerir conforme as gerações vão se modificando. Ao abordar as quatro gerações atuantes no mercado de trabalho (Baby Boomers, Geração X, Geração Y e a mais recente, a Geração Z) é natural que os princípios da vida cotidiana e no trabalho sejam diferentes uns dos outros (BARROS, 2006). A última geração a ingressar no mercado de trabalho trouxe consigo mudanças impactantes, são nomeados de geração Z e conhecidas por estarem conectados 24 horas por dia, identificados como nativos digitais. A comunicação desta geração é predominantemente por meio de redes sociais, no entanto também desenvolveram a capacidade de realizar diversas tarefas e processar uma quantidade maior de informações, pois foram expostos desde o nascimento a diversos estímulos (CIRIACO, 2009).

Entretanto, a geração antecessora conhecida como geração Y também trilhou o mesmo caminho, com nascimento datado de 1981 a 1990, vieram ao mundo no período histórico marcado pelo desenvolvimento tecnológico, reestabelecimento da economia e reconhecimento da infância como uma fase crucial para o desenvolvimento humano (NOVELLI; LEITE; SITTA, 2010). A tecnologia tem sido um fator predominante sob as últimas gerações, uma vez que não vivenciaram o mundo sem os recursos atuais disponíveis, tendo uma visão da realidade onde tudo é possível, sem distâncias geográficas e acesso rápido por meio da internet, tendem a ser influenciados por famosos pelos meios de comunicação, principalmente a geração Z, que nasceu imersa nesta realidade (MCCRINDLE, 2011).

Dessa forma, a geração X que são os descendentes do Baby Boomers representam uma geração com um período menor de abrangência e em questão de tamanho, são considerados da geração X os nascidos entre as décadas de 60 e 70, vivenciaram a instabilidade e a constante transformação no mundo por meio da tecnologia (CHIUZI; GONÇALVES; LORENZINI, 2011). Neste sentido, os integrantes mais experientes do mercado de trabalho fazem parte da geração Baby Boomers, são os indivíduos que nasceram entre os anos 1946 e 1964, sendo os mais velhos desta geração que, atualmente, têm 75 anos e os mais jovens estão atingindo os 57 anos. Por meio da história, identificou-se que o surgimento dessa geração tem relação com o aumento populacional pós-guerra, como consequência eram necessários mais produtos e serviços, o que causou uma expansão no mercado mundial para atender a essas necessidades e também tornou o mercado de trabalho mais competitivo (BAUMAN, 2011).

Ainda a geração X é a que mais ocupa cargos de influência nas organizações, caracterizados pela franqueza, praticidade e foco em resultado, pensam mais em si e em seus interesses, então não se apegam ao cargo ou a empresas, tornando-se mais disponíveis, abertos a mudanças e flexíveis para movimentações na carreira, desde que essas mudanças atendam aos seus objetivos pessoais. Além disso, para a geração X, o trabalho precisa ter sentido, que ofereça autonomia e liberdade (BRISCOE; HALL; MAYRHOFER, 2012).

Embora com todas as características, os Baby Boomers são considerados questionadores e audaciosos, não têm medo de confrontar e questionar práticas estabelecidas, embora trabalhem arduamente e sejam assíduos, não costumam fazer reivindicações, essa geração é a que mais nutre a expectativa de permanecer por muitos anos no mesmo emprego (MARTINS; FLINK; 2013). Além disso, um aspecto impressionante é que a geração Y marca a primeira geração que é intrinsecamente global e possui um

multiculturalismo único, incorporado aos indivíduos como um estilo de vida, é considerada mais ansiosa e imediatista, pois cresceu em uma época marcada por mudanças rápidas e constantes, então estão mais inclinados a criar expectativa de avanços rápidos na vida profissional, o que também é um fator que os estimula a mudar de organização caso se frustrem (BASTOS, 2015). A geração Baby Boomers caracteriza a última geração a optar pela estabilidade, por emprego fixo e estável, pois prezam por uma carreira sólida, de preferência em uma mesma empresa, o foco é desenvolver competência e experiência (VELOSO, 2016).

Por fim, abordamos as quatro gerações atuantes no mercado de trabalho: os Baby Boomers que representam uma quantidade considerável de profissionais e que estão com um pé na aposentadoria; a Geração X que vivenciou as mudanças ocasionadas pela tecnologia e lutas sociais importantes para o cenário atual do mercado de trabalho, a luta das mulheres; a Geração Y que ingressou no mercado de trabalho com acesso tecnológico, em busca de desafios e, por fim, a Geração Z, a última a ingressar no mercado de trabalho, são os nativos digitais (SILVA, 2019).

Ademais, a divisão das gerações está relacionada ao contexto econômico, social e político no qual foram moldadas, embora o cenário atual apresente mudanças significativas mais rapidamente, ocasionando a formulação de gerações em um período menor de tempo. É considerado, atualmente, necessário para se configurar uma nova geração 20 anos em média, possuindo características substancialmente distintas das anteriores, menores em questão de trabalho e dando continuidade à coexistência de gerações no mercado de trabalho, a questão principalmente do tamanho das gerações também influencia na economia e na sociedade como um todo (RAMALHO, 2019). A partir das características de cada geração, o próximo capítulo abordará o relacionamento e conflitos que as gerações apresentam no ambiente de trabalho devido às suas diferenças.

### **Relacionamentos e conflitos entre as gerações**

Os membros da geração X e Y trazem novas abordagens ao mercado de trabalho, são mais competentes na parte técnica, anseiam por um ambiente de diversidade, têm adaptação rápida a mudanças, cativados por novos desafios e competitividade. No ambiente de trabalho, são abertos ao falar de suas opiniões e prezam muito pelo trabalho, dessa forma apresentam uma melhor performance em ambientes informais, ao contrário dos Boomers que estão mais confortáveis em meios hierárquicos e não dependem tanto de tecnologias, sendo que as gerações X e Y são mais orientados por resultados, buscam menos

supervisão e mais responsabilidades enquanto os Baby Boomers são mais processo orientado (SMOLA; SUTTON, 2002).

Embora as gerações antecessoras enxerguem a Geração Y como menos comprometida, disciplinada e coesa, a geração Y de profissionais tem expectativas e percepções diferentes em relação ao trabalho, a partir do princípio de que são muito mais centradas na família, veem o trabalho como um objetivo de realização pessoal e não somente como geração de renda, caracterizam-se pela confiança no seu potencial, mostrando-se ambiciosos e orientados por conquistas (LOIOLA, 2009). No entanto, a geração X é reconhecida por ser prática e objetiva, são muito seguros em suas decisões e buscam justiça e equidade. Embora orientados para o trabalho, têm uma preocupação crescente com a qualidade de vida, mas não cogitam constituir família antes de ascender profissionalmente, muitos os veem como egocêntricos (SANTOS et al., 2011).

Por outro lado, os que fazem parte da geração Z são marcados pela velocidade, estão sempre conectados e são multitarefas, embora sejam muito imediatistas. Buscam estar em contato com os chefes e dialogam da mesma forma como o fazem com uma colega de trabalho, para as demais gerações isso é visto como um desrespeito à hierarquia, mas para a geração Z faz parte do processo criativo. Os integrantes desta geração estão sempre em busca de conhecimentos, mas tendem a não dar ouvidos aos conselhos de outras gerações, pois como bons autodidatas já aprenderam navegando na internet, de forma geral, é uma geração muito voltada para si, deixando de lado as relações conflituosas outrora existentes entre as demais gerações (TOLEDO, 2012).

Os integrantes das gerações mais experientes, os Baby Boomers e a Geração X, vivenciaram tempos turbulentos e, com isso, tornaram-se mais resistentes a mudanças radicais, tanto comportamental quanto de visão, gerenciam pessoas com facilidade, apresentam boa comunicação, são autoconfiantes no processo de tomada de decisões e dinâmicos ao interagir com diferentes parceiros, essas práticas são desafiadoras. Por outro lado, os integrantes da Geração Y e Z representam a geração mais jovem no mercado de trabalho, por meio da tecnologia e uso de redes sociais ganharam destaque pela rápida cultura que estabeleceram, visto que após a implementação arrebatadora da internet, os jovens tiveram mais facilidade para incorporar a tecnologia, desenvolvendo a capacidade de serem multitarefas, possuindo forte aversão à rotina, preocupam-se mais com a qualidade de vida e anseiam por uma ascensão dentro das organizações. Dessa forma, as mudanças radicais dentro das organizações com o surgimento das novas gerações exigem repensar o

modo como as coisas são feitas e é também um dos maiores motivos de conflitos entre as gerações (CORTUCCI, 2012).

Além das características diferentes das gerações, a forma como lidam com o trabalho também os diferencia, uma vez que o mesmo se tornou mais cognitivo, envolve mais a colaboração e o grupo de pessoas, depende mais de habilidades sociais e competências tecnológicas, vivemos mais pressionados pelo tempo, precisamos ser mais móveis e menos limitados geograficamente (CARVALHO, 2012). Independente da geração, os aspectos mais comuns que ocasionam conflitos entre as gerações são: a resistência ao novo e a dificuldade para inovar, a falta de experiência e bagagem, a falta de valores como disciplina, foco e resiliência, como também não terem o mesmo nível de respeito à hierarquia (LEMOS et al., 2014).

O modo como as gerações lidam com questões organizacionais também é uma das causas de conflitos, assim como a ocupação de postos de trabalho. Por serem mais rígidos e leais às organizações, os Baby Boomers mostram mais resistência em aceitar mudanças, o que contribui para isso também é o fato de terem vivenciado o desenvolvimento da tecnologia somente no fim da sua vida profissional e apresentarem mais dificuldades em usar esse recurso como uma ferramenta de trabalho, ocasionando conflitos com as gerações que estão familiarizadas com tecnologias e lidam com isso com naturalidade, esperam uma comunicação aberta, simples e direta, mas têm a expectativa de que a consideração que nutrem pela empresa seja recíproca. Já, para a geração X, aprenderam a resolver problemas organizacionais de forma mais sistemática e dispensando meios tecnológicos, buscando outras ferramentas e ações. No entanto, a geração Y desenvolveu velocidade e aptidões no uso de tecnologias e usa delas para a resolução das mesmas temáticas (SANTOS et al., 2014).

Os Baby Boomers vivenciaram um período em que uma das variáveis que mais pesava para ser promovido era o tempo de casa, o que atualmente depende mais do desempenho e contribuição, dessa forma, torna-se comum que em cargos de liderança tenha-se mais membros de gerações mais novas, o que causa também um conflito intergeracional. A geração X é mais formal e respeita a hierarquia, enquanto a geração Y é mais participativa e informal em suas relações, por serem multitarefas, podem ser vistos como descomprometidos e sem foco no trabalho (SANTOS et al., 2014).

Por conseguinte, a geração Y impactou o mercado de trabalho com a sua inserção, pois nasceram acompanhando o desenvolvimento da tecnologia e estão familiarizados a ela, também são a primeira geração a ser vista como multitarefa. São reconhecidos pela vontade



de aprender, pensam na coletividade, são verdadeiros agentes de transformação e muito sociáveis, mas nutrem um desdém pela hierarquia. Embora sejam muito envolvidos quando se identificam, acabam, muitas vezes, “queimando a largada” por serem imediatistas e buscarem uma ascensão rápida dentro das organizações, esperam que as organizações atendam às suas exigências e anseiam por feedbacks, objetivando melhorar suas competências para aumentar as possibilidades no mercado de trabalho, o medo de ficar sem emprego com certeza não faz parte dessa geração (BORTOLUZZI et. al, 2016).

Embora tenha sido abordadas as características com ênfase no que destaca em cada geração, elas também compartilham de características comuns entre elas, principalmente se for a anterior e a sucessora. Nesse viés, em uma pesquisa realizada por Sousa (2016) sobre os conflitos geracionais, constatou-se que há um número maior de conflitos entre as gerações X e Y, muito mais do que entre os Baby Boomers e a Y, embora afirme que, apesar das visões negativas que uma geração tem da outra, também reconhecem os pontos positivos.

O primeiro passo para o desenvolvimento de estratégias para atender o ambiente multigeracional é identificar como as gerações percebem o local de trabalho, enquanto a diversidade geracional promove uma gama mais ampla de talentos, também pode apresentar ideias conflitantes e estereótipos. Para os Baby Boomers, a geração X precisa de uma ética de trabalho mais forte, enquanto a geração X enxerga os Boomers como obcecados por trabalho, e a geração Y se encontra cercada de possibilidades e tendem a não permanecer muito tempo em um trabalho, também exigindo das organizações estímulo constante e a oportunidade de desenvolver suas habilidades (CRUZ et al., 2017). Foi pontuado neste capítulo como são os relacionamentos e possíveis conflitos entre as gerações, a partir deste capítulo abordaremos também como as gerações enxergam a questão do trabalho dentro das organizações.

### **Como as gerações encaram o trabalho nas organizações**

Dentro das organizações, a geração mais antiga, os Baby Boomers, mostram-se mais tradicionais e comprometidos com suas obrigações, são leais e tendem a cooperar e participar mais no trabalho, enquanto a geração X se mostra descrente das organizações, procuram tratar seus superiores com informalidade e valorizam muito mais serem seus próprios chefes, por outro lado, a geração Y apresenta atitudes inquietantes, como se nada de tradicional servisse mais para eles, são mais interativos, buscam novas formas de

aprendizagem que atendam às suas necessidades e estão sempre conectados, dentro e fora das organizações (SMOLA; SUTTON, 2002).

Já, a última geração ingressante no mercado de trabalho, a geração Z, em relação a área profissional são intitulados como multitarefas, conseguem executar e processar várias atividades/informações ao mesmo tempo, de acordo com a matéria publicada na Revista Exame (2006), anteriormente nenhuma das gerações apresentou essa habilidade de forma tão natural quanto os Zs, em realizar tarefas simultaneamente, indiferente de envolverem tecnologia ou não. Além disso, também se destaca o senso de imediatismo nessa geração, anseiam por alcançar resultados rápidos nas organizações, e para isso a hierarquia já não faz mais sentido para eles, a informalidade tem muito mais a contribuir, consequentemente, prezam e valorizam estar em organizações conectadas, abertas, comunicativas, velozes e globalizadas.

A gestão da geração dos Boomers permite trabalhar com mais consenso, são pessoas que colocam o trabalho à frente de tudo e se definem por meio dos resultados que obtêm; dentro das organizações, garantem essa diversidade, pois são mais saudáveis e instruídos que a geração antecessora, então se garantem para estar na atividade por muito tempo, seja por uma renda extra, pela vitalidade que sentem ou pela necessidade de serem produtivos. A geração sucessora dos Boomers, a geração X, no ambiente de trabalho preza mais por informações e flexibilidade e tem nitidamente aversão à supervisão rígida, são abertos a mudanças no ambiente ou em processos, mas têm dificuldade de confiar nos outros. No entanto, as organizações que querem esse perfil precisam lutar por eles, porque têm como maior problema a retenção do profissional desta geração (ZEMKE, 2008).

Por outro lado, a geração Y possui um conceito de trabalho totalmente distinto, o qual tem como base um “contrato psicológico” diferente do que as gerações anteriores aceitaram. O trabalho tomou sentido de satisfação e aprendizado, em vez de somente uma fonte de renda, alterando o sentido de carreira, estabilidade, promoção e vínculo empregatício, aspectos que eram prezados pelas gerações anteriores (VELOSO et al., 2008). Por ser um grupo de mudança e desapegado, quando não recebem respostas às suas expectativas, buscam outros ambientes de trabalho, o que tem ocasionado um aumento no grau de rotatividade nas empresas (OLIVEIRA, 2009). De modo geral, a geração X é a primeira geração que teve possibilidades de maior desenvolvimento acadêmico e experiências internacionais, então é nítido que iniciou uma ruptura e quebra de paradigmas com as gerações antecessoras que preservavam atitudes tradicionais; evidencia o porquê

ocupam maior parte dos cargos de influências das organizações, buscam por um ambiente mais flexível e informal, sendo uma geração rica em empreendedorismo, pois também são vistos como são céticos em relação às organizações (SERRANO, 2010).

No entanto, na prática, a geração Y tem um chamado que propõe um comportamento insubordinado, criando várias mudanças nos aspectos administrativos das empresas, pois desde o vínculo familiar já tiveram o incentivo para serem bons em várias coisas, serem multitarefas bem como também tiveram acesso imediato a novas tecnologias, de certa forma, essa geração é a realização das famílias atuais que criaram seus filhos para fazerem o que os faz felizes e não simplesmente garantir sua subsistência, então, é uma característica extremamente marcante e intrínseca da geração Y (VARGAS, 2010).

É perceptível que somente quando a geração Y entrou no mercado de trabalho é que houve uma mudança em como as organizações buscam gerir os seus colaboradores, isso se dá por essa geração ser reconhecida como pouco fiel às organizações, enquanto são muito mais comprometidos com a sua realização pessoal (JACQUES et al., 2015). A exemplo disso, em uma pesquisa realizada por Ferreira et al. (2016) sobre a atuação das gerações no mercado de trabalho, conclui-se que grande parte da rotatividade dentro das organizações é da geração Y, embora essa geração esteja em maior número no mercado de trabalho.

Enquanto a geração dos Boomers vive para trabalhar, são extremamente comprometidos e leais com as organizações de que fazem parte, procuram sempre agir de acordo com as regras estabelecidas e prezam pela estabilidade e segurança em relação ao trabalho, dessa forma, preferem os sistemas de reconhecimento por senioridade ou até mesmo por permanência, uma vez que indicam sucesso na posição hierárquica e no retorno financeiro e, como consequência, não são abertos a mudanças e poucos flexíveis (VELOSO et al. 2016). Por sua vez, para a geração X, o que realmente importa é a flexibilidade e a harmonia entre o trabalho e a vida pessoal, tendo o dinheiro o papel de indicador de desempenho na carreira, eles colocam na balança o salário e status versus mais tempo para si e novas possibilidades. Dessa forma, a geração X desenvolveu aspectos novos em relação às gerações anteriores, como a capacidade de aprender novas coisas, trabalhar com autonomia e empreender (MORAIS, 2016).

Dentro das organizações, a geração X é cética em relação à estrutura hierárquica, para eles o chefe deve conquistar o respeito em vez de tê-lo somente em virtude da sua posição. Consequentemente, desenvolvem suas atividades com mais eficiência em ambientes de trabalho informal e hierarquia mais flexível, desejam ter segurança, mas

prezam mais pela flexibilidade, pelos feedbacks que desenvolvam e reconhecimento a curto prazo (VELOSO et al., 2016).

Conseqüentemente, a geração Y cria grande expectativa em relação aos empregadores, procuram se manter motivados com desafios e novas oportunidades, mas também são reconhecidos por fazerem várias coisas ao mesmo tempo. A geração Y quer, sobretudo, um trabalho com significado e que envolva muitos aprendizados, são bons trabalhando em equipe, embora anseiam por orientações, feedbacks e afirmações dos outros, e para se manterem comprometidos com o trabalho, precisam se sentir incluídos e envolvidos (MORAIS, 2016).

Ademais, a desvantagem mais evidente da geração Y é que estão sempre buscando por algo a mais, então é bastante comum um milênio permanecer por um curto período de tempo nas organizações, interferindo em indicadores organizacionais como *turnover*, é evidente que valorizam mais a si mesmos e ao seu desenvolvimento pessoal, prezam por liberdade, flexibilidade e criatividade no ambiente de trabalho (MORAIS, 2016). Por outro lado, são viciados na necessidade de terem desafios constantes, pois desejam testar suas habilidades e desenvolverem sua criatividade a partir disso demonstrarem a sua capacidade, mas acabam evidenciando problemas nesse comportamento, pois têm a tendência de rejeitar o trabalho em equipe, são individualistas e têm aversão a estruturas hierárquicas rígidas (RUDGE et al., 2017).

Todavia, é nítido que a geração dos Boomers é a última no mercado de trabalho com essas características, uma vez que são vistos como conservadores e têm respeito demasiado pela estrutura hierárquica dentro das organizações, mas conseguiram por meio de suas crenças e princípios sólidos conquistar muitas coisas no mercado de trabalho, a exemplo disso, promovem os direitos das mulheres e das minorias, tornando a presença destes grupos mais corriqueira no mercado de trabalho legal, possibilitando novas oportunidades e também gerando muitos debates sobre essa temática, uma vez que as conquistas dessa geração impactaram diretamente na vida em sociedade (CRUZ et al., 2017).

No entanto, dentro do ambiente de trabalho, a geração X já não traz mais o foco nem atende as exigências de seus superiores, como foi com os Baby Boomers, embora busquem permanecer por um longo período de tempo na mesma organização, nutrem a expectativa de alçar voos mais altos e crescer dentro da empresa, mas ao atingir suas metas profissionais tendem a entrar num estado de estagnação, deixando de se desenvolver ou simplesmente responsabilizando a empresa por esse desenvolvimento ocupacional (ALVES et al., 2017).

As lideranças dentro das organizações têm tido desafios e dualidades significativas e crescentes ao se deparar com o mercado de trabalho atual, pois é novo para as organizações terem que lidar com as exigências dos candidatos às vagas, acontecimento cada vez mais presente devido à entrada da geração Z no mercado de trabalho. Os profissionais da geração Z avaliam o que as organizações têm a oferecer e precisam identificar se os valores praticados estão alinhados com os seus (RECH; VIERA; ANCHAU, 2017). Destarte, com a finalização do referencial teórico serão abordados, no próximo capítulo, os procedimentos metodológicos usados para a pesquisa.

### **Procedimentos metodológicos**

O objetivo do presente estudo foi identificar as diferenças geracionais e a percepção que as gerações têm umas das outras, considerando a Geração dos Baby Boomers, a X, a Y e Z. O estudo se classifica como uma pesquisa teórico-empírica, de abordagem quantitativa e descritiva, que teve sua aplicação por meio de uma *survey*. Optou-se por uma pesquisa quantitativa devido a esse tipo de pesquisa representar por meio de números as opiniões dos participantes, mensurando o público-alvo e gerando dados e uma amostra para as áreas interessadas, bem como possibilita correlacionar com a teoria (VERGARA, 2009).

Para a coleta dos dados, utilizou-se um questionário com questões estruturadas no Google Forms, disponibilizadas de forma online por meio do link de acesso pelo qual os respondentes terão acesso por meio do WhatsApp e divulgação nas redes sociais Facebook e LinkedIn, o questionário foi disponibilizado para a pesquisa. Para Ribeiro (2008), as vantagens de usar questionário é sobretudo garantir o anonimato do respondente; ter uma ferramenta padronizada garante a uniformidade, possibilita mais tempo para o respondente refletir sobre a questão e facilidade na conversão dos dados. A população do estudo envolveu todos os profissionais que estão atuando no mercado de trabalho. A seleção dos participantes se deu por meio de uma amostra aleatória simples, sem uso de fórmulas estatísticas. Obteve-se um total de 183 respondentes válidos.

O questionário está estruturado com 25 perguntas fechadas, sendo que foi elaborado a partir do artigo “Atributos que atraem a Geração Y na escolha do emprego ideal: Uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos” de Falaster, Ferreira e Reis (2014), estruturadas originalmente nas cinco dimensões de Berthon, Ewing e Han (2005), especificado em rotina de trabalho, interação pessoal, benefícios econômicos, desenvolvimento profissional e responsabilidade social, conforme o anexo A. O instrumento

para a coleta dos dados utiliza a escala *likert* para a categorização das questões, sendo de 1 (discordo plenamente) a 7 (concordo plenamente). Posteriormente a coleta de dados, foi realizada a validação e tabulação dos mesmos em uma planilha desenvolvida no Microsoft Excel. Após este processo, realizou-se uma análise estatística dos resultados.

A definição das gerações é feita predominantemente pela questão da idade, pois são os aspectos históricos, sociais e econômicos que aproximam indivíduos de uma mesma geração, sendo integrantes de uma mesma faixa etária (TOMIZAKI, 2010). No entanto, há divergência entre os autores no que se refere ao ano do surgimento e término das gerações, mas o Brasil adotou os mesmos parâmetros de autores norte-americanos. (PARRY; URWIN, 2011). Para a aplicação deste instrumento, considerou-se as seguintes referências de períodos por geração, conforme o Quadro 01.

**Quadro 01 - Caracterização das Gerações**

Elementos de referência	Gerações			
	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Nascimento	1946 a 1960	1961 a 1980	1981 a 2000	A partir de 2000
Entrada na adolescência	1960 a 1974	1975 a 1994	1995 a 2014	2015 a 2021
Entrada mercado de trabalho	1969 a 1983	1984 a 2003	2004 a 2023	A partir de 2018
Idade em 2021	75 a 61 anos	60 a 41 anos	40 a 21 anos	Até 21 anos

Fonte: Adaptado de Erickson (2011).

Uma vez definidos os cortes das gerações, os resultados serão expostos por meio de tabelas, analisadas por gerações e divididas nas cinco dimensões. Por fim, ressalta-se que este estudo passou pela aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa, evidenciando que todos os processos e métodos adotados durante a coleta de dados estavam em completa conformidade com as normas, não infringindo nenhum direito dos entrevistados, conforme a resolução do Conselho Nacional (196/96) e do Conselho Federal de Psicologia (16/2000), garantindo, assim, total sigilo da identidade dos participantes da pesquisa.

### **Apresentação e análise dos resultados**

Neste capítulo, encontram-se delineados os resultados obtidos na pesquisa, dessa forma, a análise dos resultados foi desenvolvida em duas etapas, a primeira etapa busca

descrever o perfil dos respondentes com base nos dados demográficos. A segunda etapa busca evidenciar as diferenças geracionais em relação às dimensões abordadas nesta pesquisa.

### **Perfil dos respondentes**

A aplicação do estudo ocorreu por meio do envio do link nas mídias sociais e para os contatos pessoais da pesquisadora. Sendo assim, foi possível obter uma amostra de 183 respondentes válidos, destes 93 se declaram do gênero feminino, representando 50,82%, por seguinte foram 87 do gênero masculino equivalente a 47,54%.

No que tange às idades dos respondentes, destaca-se que 59 respondentes (32,24%) possuem até 21 anos, representando a Geração Z, 72 respondentes (39,34%) de 22 a 40 anos representando a Geração Y, 40 respondentes (21,86%) de 41 a 60 anos representando a Geração X e, por fim, 12 respondentes (6,56%) de 61 a 75 anos, representando a Geração dos Baby Boomers.

### **Principais percepções sobre o mercado multigeracional**

Neste capítulo, serão abordados os principais resultados dos 183 questionários válidos obtidos por meio da pesquisa. Para melhor compreensão, as análises são divididas em quatro grandes dimensões: Rotinas de Trabalho; Interação Pessoal, Benefícios econômicos, desenvolvimento profissional.

#### **Rotinas de Trabalho**

Nesta dimensão, buscou-se observar a percepção das gerações em relação às boas práticas das organizações, se um bom ambiente de trabalho é considerado motivador, se a qualidade e inovação são variáveis significativas em relação aos produtos e serviços, qual é a relevância da valorização da criatividade, se a flexibilidade no ambiente e rotina são impactantes e os níveis de atividades e variação entre atividades.

**Tabela 01 - Rotinas de Trabalho**

Questão	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Gosto de trabalhar em um ambiente animador	5,50	5,63	6,25	6,05
Acho importante trabalhar uma empresa que pensa para frente, aplica novas práticas de trabalho	6,25	6,63	6,79	6,68
Prefiro trabalhar em empresas que valorizam e utilizam a criatividade	6,25	5,98	6,25	6,08
Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços de qualidade	6,58	6,80	6,90	6,61
Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços inovadores	6,00	6,35	6,33	6,34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Ao analisar as Rotinas de Trabalho, evidencia-se que para a Geração Baby Boomers, a mais experiente das gerações, prefere ambientes mais sérios, formal e tendem a ser mais leais às empresas, por normalmente, serem mais tradicionais, destacaram como menos importante a variável *“Gosto de trabalhar em um ambiente animador”*, no entanto, essa geração tem a necessidade de inovar suas carreiras para se manter ativa no mercado de trabalho por isso as variáveis *“Acho importante trabalhar em uma empresa que pensa para frente, aplica novas práticas de trabalho”* e *“Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços de qualidade”* bem como *“Acho importante trabalhar em uma empresa que valoriza e utilizam a criatividade”* apresentam mais sentido para essa geração, embora sejam caracterizados por possuírem dificuldades com tecnologias (SANTOS et al., 2014).

Na sequência, para a Geração X, as variáveis *“Acho importante trabalhar em uma empresa que pensa para frente, aplica novas práticas de trabalho”* e *“Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços de qualidade”* bem como *“Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços inovadores”* possui grande significância, pois se sentem estimulados, trabalhando em organizações que ofereceram variedade e inovação. A geração X é a que mais ocupa cargo de influência nas organizações, caracterizadas pela franqueza, praticidade e foco em resultados, para eles, o



trabalho precisa ter sentido, que ofereça autonomia e liberdade, devido às posições que ocupam no mercado de trabalho (DANTE et al., 2017).

Ainda, a variável *“Gosto de trabalhar em um ambiente animador”* se destaca para a Geração Y, sendo que os estudos apontam que o trabalho, para esta geração, precisa ser fonte de satisfação e aprendizado, valoriza uma rotina de trabalho flexível e dinâmica e acredita que um ambiente de trabalho animador faz parte do processo criativo. Assim como nas variáveis complementares *“Acho importante trabalhar em uma empresa que pensa para frente, aplica novas práticas de trabalho”* e igualmente em *“Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços de qualidade”*, pois a Geração Y é motivada por meio de mudanças e desafios que prendam o seu interesse, as organizações precisam estar neste ritmo para manter os profissionais no time, além de que se importam com a qualidade do que a empresa oferece, para eles é importante que o seu trabalho tenha propósito (WEIDGENANT, 2017). Ao dar sequência para a Geração Z, as variáveis *“Acho importante trabalhar em uma empresa que pensa para frente, aplica novas práticas de trabalho”*, *“Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços de qualidade”* e *“Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços inovadores”* são as de maior destaque, uma vez que desejam trabalhar em empresas com potencial inovador e que explore o seu potencial criativo, valorizam estar em organizações conectadas, abertas, comunicativas, velozes e globalizadas, essas variáveis têm mais relevância, pois impactam em como vão se sentir motivados a trabalhar (BEZERRA et al., 2019).

Neste viés, os fatores que compõem as Rotinas de Trabalho impactam na melhoria das condições de vida, do bem-estar individual e da saúde dos profissionais, nas Rotinas de Trabalho é possível evidenciar as variáveis mais destacadas em cada geração e, também, a diferença de percepções de uma geração para a outra, bem como esses indicadores têm influência direta e indireta na produtividade dos colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados das organizações, por isso é imprescindível entender como essa dinâmica funciona no mercado de trabalho, principalmente, com a entrada de novas gerações e que trazem consigo novos desafios e conseguir manter o capital intelectual como um diferencial (LIRIO, 2020).

### **Interação Pessoal**

Inicialmente, buscou-se observar a percepção das gerações em relação aos seus relacionamentos com colegas e superiores, se a liberdade de expor suas opiniões, a

possibilidade de aprender e se desenvolver e a relevância das trocas de informações para uma carreira.

**Tabela 02 - Interação Pessoal**

Questão	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Prefiro trabalhar em ambientes de trabalho divertidos	5,42	5,28	5,93	5,86
Acho importante ter um bom relacionamento com meus superiores	6,33	6,95	6,86	6,73
Acho importante ter um bom relacionamento com meus colegas	6,42	6,80	6,81	6,80
Prefiro trabalhar onde tenho colegas que me apoiam e me encorajam	6,42	6,20	6,49	6,03
Gosto de trabalhar em locais com bons benefícios extras salariais	6,42	6,30	6,51	6,20

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

É possível perceber que para a Geração Baby Boomers, as variáveis *“Acho importante ter um bom relacionamento com os meus colegas”* e *“Prefiro trabalhar onde tenho colegas que me apoiam e me encorajam”* se destacam, pois gostam de ser participativos dentro das organizações. Salienta-se que essa geração, também, obteve grandes conquistas que impactaram diretamente o mercado de trabalho e a sociedade, pois promoveram os direitos das mulheres e das minorias, tornando a presença destes grupos normais dentro do mercado de trabalho legal, consideram essas variáveis mais importantes *“Acho importante ter um bom relacionamento com meus superiores”*, pois, ao contrário das demais gerações, nutrem apenas respeito demasiado pela estrutura hierárquica, além disso, para eles, a variável *“Gosto de trabalhar em locais com bons benefícios extra salariais”* é imprescindível, pois é uma geração que se estabelece dentro das organizações e mantém suas famílias (MORAIS, 2016).

Assim para a Geração X, as variáveis *“Acho importante ter um bom relacionamento com meus superiores”* e *“Acho importante ter um bom relacionamento com meus colegas”* também têm maior importância, os integrantes dessa geração são céticos em relação à estrutura hierárquica, para eles, o chefe deve conquistar o respeito em vez de tê-lo somente em virtude da sua posição, por outro lado, sabem trabalhar em equipe e valorizam o potencial criativo de diferentes perfis, desenvolvem suas atividades com mais eficiência em

ambientes de trabalho informal e hierarquia mais flexível, também consideram essencial a variável *“Gosto de trabalhar em locais com bons benefícios extrassalariais”* prezam pela segurança e reconhecimento a curto prazo (CRUZ et. al, 2017).

Ao analisar as gerações de forma individualizadas, ficou evidenciado que para a Geração Y, as variáveis *“Acho importante ter um bom relacionamento com meus superiores”* e *“Acho importante ter um bom relacionamento com meus colegas”* são as mais importantes, pois são indivíduos que pensam na coletividade, são agentes de transformação e muito sociáveis, são bons trabalhando em equipe e prezam muito por feedbacks para se manter atraídos pelo trabalho, porém possuem aversão a estruturas hierárquicas rígidas. Portanto é perceptível que a variável *“Gosto de trabalhar em locais com bons benefícios extras salariais”* tenha maior peso, pois tendem a investir no seu desenvolvimento tanto profissional como comportamental, sendo que um indicativo para as empresas manter estes profissionais é essencial oferecer bons benefícios extras salariais (BOTELHO et al., 2018).

Dessa forma, as variáveis *“Acho importante ter um bom relacionamento com os meus superiores”* e *“Acho importante ter um bom relacionamento com os meus colegas”* são as mais significativas para os integrantes da Geração Z, pois são uma geração muito voltada para si e deixam de lado os conflitos outrora existentes entre as demais gerações, valorizam organizações flexíveis assim como prezam que seus relacionamentos interpessoais também sejam, e isso é evidenciado novamente na variável *“Prefiro trabalhar em ambientes de trabalho divertidos”* embora sejam muito focados em seu desenvolvimento, o ambiente que estão inseridos também tem grande relevância, no entanto se destacam das demais gerações por classificarem como menor relevância a variável *“Gosto de trabalhar em locais com bons benefícios extras salariais”* visto que foram criados uma situação econômica mais favorável e dentro da estrutura familiar que lhes dá mais suporte (BEZERRA et al., 2019).

Os indicadores que compõem o item Interação Pessoal abordam vários fatores impactantes no dia a dia no ambiente de trabalho, pois avaliam o quão importantes são para as gerações os relacionamentos interpessoais no trabalho, evidenciam como enxergam o papel das organizações nessa dinâmica, qual é a responsabilidade no desenvolvimento ocupacional dos colaboradores, como as gerações enxergam a estrutura hierárquica, consolidada nas organizações, quais são as expectativas que nutrem e o que esperam da gestão.

### Benefícios Econômicos

Nesta dimensão, buscou-se observar a percepção das gerações em relação aos aspectos motivadores econômicos, comparando salários e benefícios, a relevância de organizações que buscam atender a satisfações imediatas, se é preferível uma remuneração compatível com a atividade ou acima da média praticada pelo mercado, entender as necessidades e desejos de consumo.

**Tabela 03 - Benefícios Econômicos**

Questão	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Prefiro trabalhar em empresas que me proporcionam boas oportunidades de promoção e crescimento	6,33	6,88	6,86	6,83
Prefiro trabalhar em uma instituição que me dá estabilidade de emprego	6,42	6,03	6,00	4,61
Acho importante trabalhar em uma empresa onde posso ter experiências práticas, interagindo com outros departamentos	5,67	6,33	6,54	6,39
Acho importante trabalhar em um local que proporciona salário acima da média	6,58	6,73	6,67	6,75
Prefiro trabalhar em locais com bons benefícios extras salariais	6,33	5,90	6,24	5,73

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Neste indicador, a variável com maior destaque para a Geração Baby Boomers é *“Prefiro trabalhar em empresas que me proporcionam boas oportunidades de promoção e crescimento”*, os resultados podem estar vinculados ao fato de que a geração acredita no retorno pelo comprometimento e lealdade às organizações, embora ainda estejam ligados ao conceito de crescimento por senioridade devido ao tempo de casa, também, destacam que *“Acho importante trabalhar em um local que proporciona salário acima da média”* embora na mesma medida também prefiram a variável *“Prefiro trabalhar em locais com bons benefícios extras salariais”* pois os benefícios além do salário também possuem um peso considerável, além disso, gostam de ter segurança na vida profissional, muito mais do que as demais gerações (MORAIS, 2016).

As afirmações *“Prefiro trabalhar em empresas que me proporcionam boas oportunidades de promoção e crescimento”* e *“Acho importante trabalhar em um local que*

*proporciona salário acima da média”* foram as de maior relevância para a geração X, sendo considerada a primeira geração que teve possibilidades de maior desenvolvimento acadêmico e experiências internacionais e assim promoveu uma ruptura e quebra de paradigmas, buscando uma contra partida das empresas em relação a esse desenvolvimento profissional. Ainda, este grupo ocupa a maior parte dos cargos de influências das organizações, tendo o dinheiro como papel de indicador de desempenho na carreira, mas também entendem que para chegar onde estão é essencial a variável *“Acho importante trabalhar em uma empresa onde posso ter experiências práticas, interagindo com outros departamentos”* para ter uma visão sistêmica das organizações (ALHO, 2017).

Ao analisar a Geração Y, os pontos *“Prefiro trabalhar em empresas que me proporcionam boas oportunidades de promoção e crescimento”* e *“Acho importante trabalhar em um local que proporciona salário acima da média”* se destacam. Sendo que os jovens que compõem a geração Y são mais exigentes em suas avaliações, apresentando também em todas as dimensões uma média superior a geração X, esse resultado corrobora com a teoria de que esta geração compreende que as organizações devem oferecer sempre mais aos seus colaboradores, é claro que a partir da Geração Y, o conceito de trabalho começa a ter um novo sentido, uma vez que o “contrato psicológico” com as organizações é diferente dos que as gerações antecessoras aceitaram, para eles também é fundamental a variável *“Acho importante trabalhar em uma empresa onde posso ter experiências práticas, interagindo com outros departamentos”*, pois buscam ser profissionais em constante desenvolvimento e terem propriedade sobre suas atividades (URCO et al., 2019).

Sob este olhar, a Geração Z tem apresentado os mesmos princípios das gerações antecessoras X e Y, para eles, as variáveis *“Prefiro trabalhar em empresas que me proporcionam boas oportunidades de promoção e crescimento”* e *“Acho importante trabalhar em um local que proporciona salário acima da média”* trazem consigo uma variedade de habilidades que desenvolveram por serem nativos digitais, também, são considerados imediatistas e ansiosos, buscam a ascensão rápida dentro das organizações e gostam de trabalhar em locais flexíveis, portanto, a variável *“Acho importante trabalhar em uma empresa onde posso ter experiências práticas, interagindo com outros departamentos”* é importante para o desenvolvimento, mas também se destacam das demais gerações na variável *“Prefiro trabalhar em uma instituição que me dá estabilidade de emprego”*, pois para essa geração esse fator tem mínima importância, visto que não tem essa preocupação

devido ao contexto familiar e também por estarem em processo de se encontrar no mercado de trabalho (MESQUITA et al., 2020).

Dessa forma, os indicadores que compõem os Benefícios Econômicos abordam diversos fatores impactantes na percepção das gerações, questões como promoções e crescimento, salários, experiências e estabilidade. Esses fatores são importantes devido às exigências no mercado de trabalho e a competitividade por oportunidades de emprego, quando as gerações ingressam no mercado entendem que para ter propriedade de suas atividades precisam ter uma visão sistêmica da organização, assim como também prezam pela segurança na vida profissional, mas também investem cada vez mais no seu desenvolvimento para estar prontos para eventuais oportunidades. Destaca-se que dentro das organizações, esses fatores são relevantes para a implementação de novas práticas, partindo do entendimento de que benefícios econômicos não se referem somente a valores monetários, mas também a práticas internas de reconhecimento, oportunidades de novas experiências planos de carreira (LIRIO et al., 2020).

### **Desenvolvimento Profissional**

Nesta dimensão, buscou-se observar a percepção das gerações em relação ao aspecto motivacional e de desenvolvimento profissional, a importância de ter o trabalho reconhecido pela gestão, ser incentivado pela organização a se desenvolver, se é importante perceber que está em processo de crescimento e aprendizado contínuo dentro da organização, se é relevante que o seu trabalho atual abra novas portas.

**Tabela 04 - Desenvolvimento Profissional**

<b>Questão</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>	<b>Geração Z</b>
Gosto que meu trabalho seja reconhecido pela gestão	6,50	6,70	6,81	6,61
Acho importante trabalhar em um local que me proporcionará oportunidades de futuros empregos melhores	5,08	6,68	6,61	6,81
É importante sentir-me bem ao trabalhar para a empresa onde trabalho	6,33	6,65	6,88	6,90
Prefiro trabalhar em empresas que me fazem sentir mais autoconfiante por trabalhar nelas	6,33	6,40	6,51	6,07
Gosto de trabalhar em locais que me proporcionam experiências importantes para minha carreira	6,83	6,88	6,81	6,80

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Em relação ao Desenvolvimento Profissional, os Baby Boomers destacam a variável *“Gosto que meu trabalho seja reconhecido pela gestão”*, pois vivenciaram um período em que uma das variáveis que mais pesava para ser promovido era o tempo de casa, a geração Baby Boomers caracteriza-se como a última geração a optar pela estabilidade, por emprego fixo e estável, pois prezam por uma carreira sólida de preferência em uma mesma empresa, o foco deles é desenvolver competência e experiência, dessa forma consideram importantes as variáveis *“É importante sentir-me bem ao trabalhar para a empresa onde trabalho”* e *“Prefiro trabalhar em empresas que me fazem sentir mais autoconfiante por trabalhar nelas”*, pois tendem a permanecer mais tempo nas organizações, embora tenham percebido que a dinâmica do mercado de trabalho mudou ao longo dos anos e por vontade própria, esperam ficar por muitos anos nas organizações (VELOSO, 2016).

Entende-se que para a Geração X, por ser a geração que mais ocupa cargos de influência dentro das organizações atualmente, considera a variável *“Gosto que meu trabalho seja reconhecido pela gestão”* importante na trajetória profissional, mas não estão focados em atender expectativas alheias, pois são mais voltados para resultados, também almejam assim como os Baby Boomers permanecer por um longo período de tempo em uma mesma organização, mas como tiveram mais possibilidades de desenvolvimento. Percebe-se que é natural que em algum momento queiram alçar voos mais altos, por isso consideram as variáveis *“Acho importante trabalhar em um local que me proporcionará oportunidades de futuros empregos melhores”* e *“Gosto de trabalhar em locais que me proporcionam experiências importantes para minha carreira”* como essenciais para o sucesso em suas carreiras, também, podem chegar a essa situação, pois tendem a entrar em estado de estagnação por responsabilizarem as organizações por seu desenvolvimento profissional (BORTOLUZZI et al., 2016).

Neste indicador, para a Geração Y, as variáveis *“Gosto que meu trabalho seja reconhecido pela gestão”* e *“É importante sentir-me bem ao trabalhar para a empresa onde trabalho”* são importantes para o seu desenvolvimento profissional, gostam de receber feedbacks de seus gestores, objetivando melhorar as suas competências técnicas e comportamentais, mas criam grandes expectativas em relação aos seus empregadores, assim como se desenvolvem melhor em organizações nas quais se sentem bem para contribuir, para se manter comprometidos precisam se sentir incluídos e envolvidos, as experiências sólidas também fazem parte do projeto de carreira que esperam alcançar, a

Geração Y quer, sobretudo, que suas carreiras tenham propósito e aprendizados (ALVES et al., 2017).

Destacou-se para a Geração Z *“Acho importante trabalhar em um local que me proporcionará oportunidades de futuros empregos melhores”* e *“Gosto de trabalhar em locais que me proporcionam experiências importantes para minha carreira”*, pois é uma geração que valoriza mais as experiências, para eles, a experiência e vivência passam a ser mais importantes para um futuro promissor, também são caracterizados como multitarefas e processam uma quantidade maior de informações, é uma habilidade que não era visível nas gerações antecessoras, o que lhes possibilita um leque de oportunidades diversas, assim como para eles, a variável *“É importante sentir-me bem ao trabalhar para a empresa onde trabalho”* é essencial para permanecerem em uma organização, pois como nativos digitais também desenvolveram interesse por temáticas como comunicação, inteligência emocional e desenvolvimento pessoal (CHIUSOLI, 2020).

Dessa forma, os indicadores que compõem o Desenvolvimento Profissional abordam diversos fatores impactantes, desde relacionamentos interpessoais, a gestão dos colaboradores, questões relacionadas a carreira, promoções e oportunidades internas. É possível evidenciar as expectativas das gerações em relação aos seus empregadores e ao mercado de trabalho, uma vez que envolvem reconhecimento, relacionamentos e buscar por oportunidades, o que dentro das organizações também refletem em engajamento, *turnover* e conflitos interpessoais.

Ainda, as empresas por meio desse indicador podem visualizar como se posicionar de forma efetiva para que atendam este ambiente multigeracional, implementando práticas para explorar os pontos fortes e desenvolver as habilidades que cada geração possui (ALVES, 2021).

### **Responsabilidade Social**

Nesta dimensão, buscou-se observar a percepção das gerações em relação à importância dos aspectos humanitários, os pensamentos inclusivos por parte dos profissionais e, ainda, se as organizações têm sua identidade consolidada pela sua responsabilidade social e ecologicamente responsáveis.



**Tabela 05 - Responsabilidade Social**

Questão	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Acho importante trabalhar em uma empresa humanitária, que faz bem à sociedade	6,08	6,23	6,53	6,47
Prefiro trabalhar em um local onde posso aplicar o conhecimento que adquiri em outras instituições	6,00	5,88	6,25	5,61
Gosto de trabalhar em locais onde posso ensinar aos outros aquilo que aprendi	6,75	5,93	6,33	5,63
Acho importante trabalhar em um local onde me sinto aceito (a), e parte da instituição	6,33	6,55	6,75	6,68
Gosto de trabalhar em empresas que são voltadas ao cliente	5,67	6,33	6,29	6,22

Fontes: Dados da pesquisa, 2021.

Neste indicador, para as Gerações X, Y e Z a variável *“Gosto de trabalhar em empresas que são voltadas ao cliente”* faz sentido para eles, pois estão mais imersos no mundo digital com acesso às ferramentas de marketing, ferramentas para os clientes relatarem suas experiências e também tiveram papel importante para as mudanças nas estratégias para atender ao mercado consumidor, no entanto para a Geração Baby Boomers, essa variável possui menor relevância devido não estarem tão ligados aos conceitos de marketing digital (ROSA, 2018).

Na sequência, a variável *“Acho importante trabalhar em uma empresa humanitária, que faz bem à sociedade”* foi considerada importante para todas as gerações, em maior ou menor grau para todas, há a preocupação com a sociedade e a responsabilização das empresas, embora as Gerações Y e Z estejam em contato mais direto com essas informações e tenham trazido um conceito diferente de consumo responsável, além disso, partilham da mesma visão todas as gerações sobre a variável *“Acho importante trabalhar em um local onde me sinto aceito (a), e parte da instituição”* pois essas gerações têm um senso maior de que a responsabilidade não é apenas das empresas ou instituições, é necessário ter uma consciência coletiva (MENDES, 2020).

Ademais, o indicador Responsabilidade Social aborda diversos fatores impactantes na atuação das gerações dentro do mercado de trabalho, observando a percepção de aspectos humanitários e inclusivos, qual é a relevância de identidade das organizações por meio da sua responsabilidade social e sustentabilidade. Dentre as variáveis, para todas as gerações a

variável *“Acho importante trabalhar em uma empresa humanitária, que faz bem à sociedade”* teve importância, pois se entende que avaliar as empresas desse ponto de vista também é pensar enquanto cidadão e responsabilizar as empresas pelos seus impactos na sociedade, e entender que a dinâmica de mercado também mudou devido às mudanças de comportamentos das gerações (MACHADO et. al, 2020). No entanto, somente para as gerações X, Y e Z, a variável *“Gosto de trabalhar em empresas que são voltadas ao cliente”* faz mais sentido, pois levam em conta que a responsabilidade social e imagem da empresa perante a sociedade é vinculada diretamente à qualidade de vida no trabalho (LIRIO et al., 2020).

Os indicadores que compõem a Responsabilidade Social abordam aspectos que impactam na percepção das gerações desde aspectos humanitários e vida em sociedade quanto inclusivos pensando nos colaboradores e mercado consumidor, pois há a exigência crescente por parte dos indivíduos sobre a responsabilidade social das empresas que consomem e que trabalham, a partir disso, as organizações se baseiam nas gerações, no mercado de trabalho e consumidor para satisfazer as necessidades e demandas.

### **Considerações finais**

Este estudo se deu com base em uma pesquisa teórico-empírica, quantitativa e descritiva, operacionalizada por meio de questionário aplicado com os profissionais que estão atuando no mercado de trabalho, obtendo 183 questionários válidos. Diante disso, objetivou identificar quais são as especificidades das gerações Baby Boomers, X, Y e Z, bem como pontuar quais são as suas percepções sobre as diferentes gerações.

Pela análise dos resultados, evidenciou-se que a Geração Baby Boomers é a última geração que apresenta um respeito profícuo pela estrutura hierárquica, são profissionais mais sérios que preferem um ambiente de trabalho mais formal, é uma geração que entendeu que precisam se adaptar à nova dinâmica do mercado de trabalho para continuarem ativos, embora sejam os mais resistentes a mudanças, pois acompanharam uma época em que as mudanças ocorriam mais lentamente antes da expansão da tecnologia, também possuem maior dificuldade em desenvolver atividades que envolvam computador e mídias sociais. No entanto, são muito bons com o trabalho em equipe e se importam em serem acolhidos e acolhem bem os demais, são profissionais bem posicionados e que possuem princípios escassos como lealdade, tendem a permanecer por muitos anos nas organizações e prezam pela estabilidade em sua vida profissional.

Além disso, a Geração X é a geração com maiores cargos de lideranças atualmente, tem no crescimento profissional um indicador de desempenho, são profissionais motivados pela variedade e inovação, ao contrário da geração antecessora são céticos em relação à estrutura hierárquica, para eles liderança precisa conquistar seu espaço, são mais focados em resultados do que atender às expectativas alheias, mas entram em processo de estagnação quando estão na zona de conforto e deixam sob responsabilidade das organizações o seu desenvolvimento, são profissionais com boa desenvoltura no trabalho em equipe, principalmente em ambientes flexíveis, mas ainda apresentam apego à estabilidade profissional.

No entanto, para a Geração Y, o trabalho precisa ser fonte de aprendizado e crescimento pessoal e profissional, é uma geração que busca sentido e propósito no que se dispõe a fazer, por isso valoriza uma rotina flexível e tem aversão a hierarquias rígidas, são profissionais que têm um desempenho muito bom em equipe, pois pensam coletivamente, também priorizam receber feedbacks do seu desempenho e buscam ser reconhecidos nas organizações, a partir dessa geração o conceito de trabalho começou a ter um novo sentido, para as organizações se manterem atrativas precisam incluir e envolver os profissionais dessa geração, pois são movidos a desafios.

Já, a Geração Z busca organizações inovadoras, velozes e globalizadas que possam explorar o seu potencial criativo, seguem na mesma lógica de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, são profissionais que chegaram ao mercado de trabalho com diversas habilidades desenvolvidas e buscam ascensão rápida dentro das organizações, por isso são considerados muito imediatistas, são mais focados em si, então de acordo com a literatura tem menos conflitos no ambiente de trabalho, prezam, acima de tudo, pela experiência, pois visualizam esse fator como potenciais oportunidades no mercado de trabalho.

Os achados apontam que as gerações possuem percepções diferentes. Quanto às implicações gerenciais, os resultados deste estudo podem auxiliar as empresas no aprimoramento dos seus procedimentos de gestão e pacotes de benefícios oferecidos, melhorando o tratamento interpessoal e direcionando ações de desenvolvimento pessoal mais assertivas. O estudo permite ser um suporte de análise e compreensão sobre a visão do campo do trabalho para cada geração, oferecendo, deste modo, uma ponte para implantação de políticas de gestão de pessoas e retenção de talentos.

Ademais, fica como sugestão a realização de pesquisas dentro das organizações através de um estudo de caso para identificar demais percepções e diferenças de

comportamento do ambiente de trabalho, aprofundando também na cultura do mercado de trabalho, análise de comportamento, ambiente de trabalho e produtividade, uma vez que a metodologia utilizada também limitou a pesquisa devido ser quantitativa, limitando o entendimento mais profundo sobre o tema pesquisado. Para futuros estudos sobre a temática, sugere-se que se utilize outros modelos analíticos com maior número de entrevistados e em outras regiões, ainda, incluindo a variável tempo no mercado de trabalho. Por fim, espera-se que este estudo contribua para esclarecer as discussões acerca do tema, apesar de não esgotar a discussão, pois ainda se trata de um tema atual no mundo empresarial e o debate acadêmico aprimora o melhor entendimento.

### Referências

APRIGIO, Bruna Tábata. Gerações no mercado de trabalho: geração Y. *Revista de Administração do UNISAL*, v. 3, n. 3, 2013.

ALHO, Diogo Manuel de Oliveira. *Qualidade de vida no trabalho, empenhamento afetivo e satisfação profissional: relações entre as variáveis e diferenças entre geração X e Y*. 2017. Tese de Doutorado.

ALVES, Gidelaine Cristina; COSTA, Simone Teles da Silva; CHAVES, Paulo Victor Antonio; SILVA, Marcia Rodrigues Luiz da; CARVALHO, Luciano Limirio de; ALVES, Marcos Roberto Francisco. ESTUDO DO CONTEXTO DAS GERAÇÕES X, Y E Z NO MERCADO DE TRABALHO. *Revista GeTeC*, v. 10, n. 31, 2021.

ARAÚJO VASCONCELOS, Katia Cyrlene de. A geração Y e suas âncoras de carreira. *Gestão. Org*, v. 8, n. 2, p. 226-244, 2010.

BARROS, Myriam Lins de; ALVES, Andréa Moraes. Família e gerações. Fgv Editora, 2006.

BASTOS, Liliana Cabral; BIAR, Liana de Andrade. Análise de narrativa e práticas de entendimento da vida social. *DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada*, v. 31, p. 97-126, 2015.

BAUMAN, Zygmunt. *44 cartas do mundo líquido moderno*. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2011.

BEZERRA, Mariana Maia; LIMA, Eduardo Carneiro; BRITO, Francisco Wilker Carneiro; SANTOS, Ana Cristina Batista dos. Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. *Revista Gestão Em Análise*, v. 8, n. 1, p. 136-149, 2019.

BORTOLUZZI, Fernanda Rocha; BACK, Greice Daniela; OLEA, Pelayo Munhoz. Aprendizagem e Geração X e Y: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Inteligência Competitiva*, v. 6, n. 3, p. 64-89, 2016.

BOTELHO, Moisés Phillip; SOUZA, Ederson Fernandes de; FERREIRA, Leni Fátima; SIQUEIRA, Rosicley Nicolau de. Geração x, ye baby boomers: um desafio atual para uma organização do segmento tecnológico. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, v. 2, n. 1, p. 104-117, 2018.

BRISCOE, Jon P.; HALL, Douglas T.; MAYRHOFER, Wolfgang. *Careers around the world: Individual and contextual perspectives*. Routledge, 2011.

CARVALHO, Fábio. *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Editora Pearson. 2012.

CHIUSOLI, Cláudio Luiz; BARROS, Vanderlei de; LUZ, Denise Terezinha da; CAMPANHARO, André Santos. Atividade acadêmica, tecnologia e rede social: o comportamento da geração Z. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 3, p. e169932725-e169932725, 2020.

CHIUZI, Rafael Marcus; PEIXOTO, Bruna Ribeiro Gonçalves; FUSARI, Giovanna Lorenzini. *Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson*. Temas psicol., Ribeirão Preto, v. 19, n. 2, p. 579-590, dez. 2011.

CIRIACO, Douglas. *O que é a geração z?* [s/l]. 08 jul. 2009. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/curiosidade/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm>> Acesso em: 05 jun. 2021.

COSTANZA, David P; BADGER, Jéssica M; FRASER, Rebecca L; SEVERT, Jaime B; GADE, Paul A. Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, v. 27, n. 4, p. 375-394, 2012.

CORTUCCI, Dalton; O conflito de gerações é uma oportunidade para a "Geração Y"; 2012; Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-conflito-de-geracoes-uma-oportunidade-para-a-geracao-y/64973> Acesso em: 5 jun. 2021.

CRUZ FORMENTON, Tathiana da; STEFANO, Silvio Roberto. GERAÇÕES E MERCADO DE TRABALHO SUAS RELAÇÕES COM AS ORGANIZAÇÕES. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* | ISSN-e: 2237-1427, v. 7, n. 3, 2017.

DANTE, Fabio Santarossa; ARROYO, Rafael Fabiano. Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações? *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* | ISSN-e: 2237-1427, v. 7, n. 2, 2017.

ERICKSON, Tamara J. E agora, geração X? Como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação. *Rio de Janeiro: Elsevier*, 2011.

FALASTER, Christian; FERREIRA, Manuel Portugal; REIS, Clóvis. Atributos que atraem a geração Y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. *Contextus—Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 13, n. 3, p. 7-31, 2015.

FERREIRA, Caroline; SANTOS, Ketlem; SOUZA, Marta Alves de. *Análise do conflito de gerações em uma empresa de pequeno porte*. (Trabalho de conclusão de curso). Centro Universitário de Belo Horizonte-UNIBH, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil, 2016.

FRANÇA, Renata Souza; ZIVIANI, Fabrício; CORRÊA, Fábio; RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery; SILVA, Elaine Drumond Pires. GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROXIMIDADES ENTRE GERAÇÕES E BUSCA DE CONSENSO. In: *XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (XVIII ENANCIB)*. 2017.

HAMILTON, T. M.; FLINK, R. Competências para gerenciar diferentes gerações. *Portal Convibra*. Disponível em: [https://convibra.org/publicacao/get/2013\\_34\\_7412.pdf/](https://convibra.org/publicacao/get/2013_34_7412.pdf/). Acesso em: 25 jun. 2021.

JACQUES, Tiago de Carvalho; PEREIRA, Gilberto Braga; FERNANDES, Adriana Lopes; OLIVEIRA, Daysa Andrade. Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. *Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG*, n. 3, p. 67-83, 2015.

LEMOS, Ana Heloísa Costa; MELLO, Giselle Rohr; GUIMARÃES, Mayara Farias. Gerações produtivas e carreiras: o que as mulheres da Geração Y querem?. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 7, n. 1, p. 135-152, 2014.

LIRIO, Angelica Barbieri; GALLON, Shalimar; COSTA, Carlos; PAULI, Jandir. Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. *Gestão & Regionalidade*, v. 36, n. 107, 2020.

LOIOLA, Rita. Geração Y: Eles já foram acusados de tudo: distraídos, superficiais e até egoístas. Mas se preocupam com o ambiente, têm fortes valores morais e estão prontos para mudar o mundo. *Revista Galileu*, 2015.

LOMBARDÍA, Pilar García; STEIN, Guido; PIN, José Ramón. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales—motivaciones y valores de la generación Y. *Documento de investigación*. DI-753, 2008.

MACHADO, Isis Layne de Oliveira; GARRAFA, Volnei. Proteção ao meio ambiente e às gerações futuras: desdobramentos e reflexões bioéticas. *Saúde em Debate*, v. 44, p. 263-274, 2020.

MARTINS, Thiago Hamilton; FLINK, Richard. Competências para Gerenciar Diferentes Gerações. VII Congresso Virtual Brasileiro – Administração. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=22&id=7412>. Acesso em: 2 de maio 2021.

MCCRINDLE, M. An Excerpt From The ABC of XYZ: Understanding the global generations beyond z: meet generation alpha. *McCrindle Research Pty, Australia*, 2011.

MENDES, Tatyane. *Como as gerações estão pautando o mercado*. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/responsabilidade-social-preocupacoes-das-novas-geracoes>. Acesso em: 21 out. 2021.

MESQUITA, Amanda Denipoti; DE OLIVEIRA, Lilian Cristina; DE SOUZA MUNHOZ, Gláucia. A atuação dos integrantes da geração Z nas organizações. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, v. 8, n. 1, p. 104-118, 2020.

MORAIS, Frederico Lopes. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) | ISSN-e: 2237-1427*, v. 6, n. 2, 2016.

NOVELLI, Valéria Aparecida Moreira; LEITE, Marilda Corrêa; SITTA, Maria Isabel Uthman. Mediação da informação: usuários gerações veteranos, baby boomers, x, y, e z. *Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias*, São Conrado, Rio de Janeiro, Brasil, 16, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Introdução à administração: teoria e prática*. Atlas, 2009.

PARRY, Emma; URWIN, Peter. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, v. 13, n. 1, p. 79-96, 2011.

PARRY, Emma; MCCARTHY, Jean (Ed.). *The Palgrave handbook of age diversity and work*. London: Palgrave Macmillan, 2017.

RAMALHO, R. *Geração Y, X e Z: como se relacionam com o trabalho e a tecnologia?* Disponível em: <https://www.impacta.com.br/blog/geracao-y-x-e-z-como-se-relacionam-com-o-trabalho-e-a-tecnologia/>. Acesso em: 25 mar. 2021.



RECH, Isabella Maria; VIÊRA, Marivone Menuncin; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. Geração z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. *Revista tecnológica*, v. 6, n. 1, p. 152-166, 2017.

RIBAS, Hatany Yuri R.; DE FREITAS, Raphael SI. CONFLITO ORGANIZACIONAL, MULTIGERACIONAL. 2019.

RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais*, Araxá/MG, v. 4, n. 5, p. 129-148, 2008.

ROSA, Rita Silva. Fatores influenciadores na decisão de compra online: diferença entre as gerações Baby Boomers, Geração X e Millennials. 2018. Tese de Doutorado.

RUDGE, Marina et al. Geração Y: um estudo sobre suas movimentações, valores e expectativas. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* | ISSN-e: 2237-1427, v. 7, n. 1, 2017.

SANTOS, Cristiane Ferreira dos; ARIENTE, Marina; DINIZ, Marcos Vinicius Cardoso; DOVIGO, Aline Aparecida. O processo evolutivo entre as gerações x, ye baby boomers. *Anais do XIV SEMEAD Ensino e Pesquisa em Administração*, v. 13, 2011.

SANTOS, Isabel Cristina dos; CIPULLA, Jonathan Dias; CESTADO, Henrique Julio; AUGUSTO, Rafael Beghini de Barros. Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os Baby Boomers e gerações subsequentes. *Revista Científica Hermes*, n. 11, p. 26-46, 2014.

SERRANO, Daniel. *Geração X*. Disponível em:

[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao\\_X.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_X.htm). Acesso em: 01 abr. de 2021.

SILVA, Jeovan Barbosa da. *Geração baby boomers vs millennials: desafios e estratégias no ambiente organizacional*. 2020. Tese de Doutorado.

SILVA, L. *Gestão de Pessoas na Perspectiva do Ambiente de Trabalho Multigeracional*.

Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-pessoas-na-perspectiva-do-ambiente-de-trabalho-multigeracional>. Acesso em: 27 mar. 2021.

SMOLA, Karen Wey; SUTTON, Charlotte D. Diferenças geracionais: Revisitando os valores do trabalho geracional para o novo milênio. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 2002. p. 363-382

SOUSA, Rayanne Fidélis de. *Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: estudo de caso na Procuradoria Geral do Trabalho-PGT*. 2016.

TOLEDO, Priscila Bassitt Ferreira; ALBUQUERQUE, Rosa Almeida Freitas; MAGALHÃES, ÀR de. O Comportamento da Geração Z e a Influência nas Atitudes dos Professores. *Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*, v. 9, 2012.

TOMIZAKI, Kimi. Apresentação-De uma geração a outra: a dimensão educativa dos processos de transmissão intergeracional. *Educação & Sociedade*, v. 31, n. 111, p. 321-326, 2010.

TRIDAPALLI, Jerônimo et al. *Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho*. *Revista Húmus*, v. 7, n. 20, 2017.

URCO, Christian Fabián Castillo; SAA, Marcelo Javier Mancheno; MURILLO, Daniel Esteban Chamorro; SALINAS, Jenny Margoth Gamboa. Felicidade no trabalho na geração dos Millennials, novos desafios para os administradores. *Brazilian Journal of Development*, v. 5, n. 9, p. 14571-14582, 2019.

VARGAS, Mariliz. *A geração Y e a vida dos novos tempos*. Disponível em:

[http://www.rhcentral.com.br/artigos/artigo.asp?cod\\_tema=3158](http://www.rhcentral.com.br/artigos/artigo.asp?cod_tema=3158). Acesso em: 01 maio 2021.

VELOSO, Ana Luísa de Oliveira Marques. *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. 2008.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, xe baby boomers. *REGE-Revista de Gestão*, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZEMKE, R. O. Respeito às gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org). *Modernas Práticas na Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 51-55.

WEIDGENANT, Janaina. *Geração Y: expectativas de carreira, comprometimento e desafios organizacionais*. 2017. Tese de Doutorado.

WESTERMAN, James W.; YAMAMURA, Jeanne H. Preferências geracionais para adequação ao ambiente de trabalho: efeitos nos resultados dos funcionários. *Career Development International*, 2007.

ZOMER, Luisa Bunn; SANTOS, Aline Regina; DE OLIVEIRA COSTA, Kelly Cristina. O perfil de alunos do curso de administração: um estudo com base nas gerações x, yez. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, p. 198-221, 2018.