

CARACTERÍSTICAS DE GERAÇÕES NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA ENTIDADE ASSOCIATIVISTA DE NOVA PETRÓPOLIS/RS

Andréia Zilles Weber¹
Joel Tshibamba Mukendi²
Adrieli Alves Pereira Radaelli³

Resumo

A convivência entre as gerações dentro do mercado de trabalho apresenta-se como um desafio nos ambientes organizacionais. É neste viés, que o objetivo dessa pesquisa foi investigar como as características das gerações *Baby Boomer*, X, Y e Z interferem no âmbito organizacional de uma entidade associativista da cidade de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, Brasil. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, em uma entidade associativista de Nova Petrópolis - Rio Grande do Sul. Sendo de caso único, como instrumento de coleta, foi utilizada entrevistas individuais em profundidade, observação não participante e análise de dados secundários, possibilitando a triangulação dos dados. A análise de dados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo, com auxílio do software NVivo versão 11. Assim, foi possível a compreensão das características geracionais dos indivíduos pertencentes as gerações *Baby Boomer*, X, Y e Z, e identificar que essas características geracionais divergentes podem interferir no âmbito organizacional.

Palavras-chave: Características das Gerações. Âmbito Organizacional. Entidade Associativista.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão incorporadas em meio a constantes mudanças e de ambientes cada vez mais exigentes, sobrevivendo quem souber se adaptar a elas e, perdem oportunidades de crescimento profissional quem decide por não sair da sua zona de conforto. Pela presença de um cenário dinâmico, o setor de Gestão de Pessoas precisa estar atento ao diferencial competitivo, atraindo e retendo assim profissionais qualificados em sua organização. Existem vários desafios que este setor enfrenta, porém um em particular pode ser destacado, a convivência de quatro gerações dentro do mercado de trabalho (METZ, 2012).

Conforme Oliveira (2012), para compreender o tema gerações é necessário, primeiramente, compreender o próprio conceito da palavra. Gerações não são consideradas apenas como a separação pela faixa etária, mas principalmente, são designadas através do contexto histórico, econômico, social e cultural que determinado grupo de pessoas vivenciaram e que influenciam em sua formação do comportamento humano (SOUSA, 2016). Por ser um atributo demográfico, a geração é utilizada para a classificação dos indivíduos e possui relevância em seus comportamentos, decisões e ações, por utilizá-las como suporte de comparação social (LAWRENCE; TOLBERT, 2007).

Segundo Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), a convivência e o compartilhamento de um mesmo espaço entre as gerações estão presentes no cotidiano no âmbito familiar, social e

¹ Bacharela em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - UCS.

² Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - UCS.

³ Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - UCS. Professora substituta do IFRS Campus Bento Gonçalves.

profissional. Notam-se diferenças e semelhanças entre as gerações de acordo com suas visões de mundo, valores, autoridade e comportamentos. Veloso, Dutra e Nakata (2016) ressaltam que as organizações precisam encarar as divergências existentes no convívio organizacional, decorrentes das características geracionais de cada indivíduo que neste âmbito atuam.

Nota-se que há convivência entre grupos heterogêneos dentro das organizações que possuem etnias, idades e valores diferentes e que geram uma diversidade de opiniões e que, conseqüentemente, influenciam no trabalho em equipe. As diferenças entre as gerações são evidentes e que são observadas nas crenças, prioridades e valores desenvolvidos na vivência de cada geração (ZEMKE, 2008). Segundo Cordeiro (2012), dentro do contexto organizacional, as gerações exercem a função de identidade quando posicionam o indivíduo dentro de um tempo social. Segundo as teorias sobre as gerações, Smola e Sutton (2002) ressaltam que pessoas nascidas em uma mesma época possuem vivências comuns que podem afetar de forma equivalente o estímulo a reações, a situações no cotidiano e perante situações no ambiente organizacional, influenciando assim, o seu comportamento no trabalho.

Existem, atualmente, na sociedade cinco gerações distintas: a tradicionalista, a Baby Boomer, a X, Y e a Z (SOUSA, 2016). “Nas organizações, existe uma percepção cada vez mais prevalente entre os gerentes de que a presença de quatro supostas gerações no local de trabalho de hoje e as diferenças entre essas gerações estão criando desafios sem precedentes nas relações no local de trabalho.” (FORMENTON; STEFANO, 2017, p. 6). No âmbito organizacional, convivem ativamente as gerações Baby Boomer, X, Y e Z, que possuem características, comportamentos, cultura e nível de entendimento tecnológico e técnicos diferentes e que podem influenciar no trabalho em equipe e no resultado (XAVIER et al., 2012). Com base nos conceitos elencados, o objetivo da pesquisa foi investigar como as características das gerações Baby Boomer, X, Y e Z interferem no âmbito organizacional de uma entidade associativista da cidade de Nova Petrópolis, localizada na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

Uma geração pode ser assim designada pela junção de um grupo de pessoas nascidas em um mesmo período de tempo. Inicialmente, era estimado que o espaço de tempo entre uma geração à outra fosse cerca de 25 anos, porém, pela agilidade da tecnologia e informações esse espaço de tempo encurtou. Para haver uma compreensão da diferença entre as gerações, necessita-se, primeiramente, do entendimento que cada uma possui o seu conjunto de crenças, valores e prioridades e que são decorrentes diretamente das influências da época em que cada uma cresceu e se desenvolveu (KUPPERSCHMIDT, 2000; FERREIRA, 2004).

Chiuizi, Peixoto e Fusari (2011) acrescentam que as gerações podem ser compreendidas como um fenômeno social, pois provém de eventos históricos que influenciaram a formação de valores de seus membros. Nesta perspectiva, as abordagens são múltiplas e o indivíduo, em sua singularidade, é estudado pela psicologia, na medida em que os fenômenos coletivos sociais são abrangidos pelos estudos sociológicos, buscando analisar os indivíduos em suas relações de interdependência. A cultura organizacional engloba valores compartilhados entre membros de uma mesma organização e, onde está inclusa a união das características geracionais e demais tópicos pertinentes a estes membros (SILVA; PINTO, 2001; NASCIMENTO et al., 2016).

Conforme mencionado por Veloso, Dutra e Nakata (2016), os autores que pesquisam os perfis das gerações não conseguem mensurar de forma precisa os períodos exatos de nascimento dos indivíduos de cada grupo de gerações, porém não contrariam de forma significativa a descrição das características que constituem as mesmas. A convivência de três ou mais gerações no mercado de trabalho tem sido considerada complexa e mais atual a cada ano dentro das organizações: *baby boomers*, geração X, Y e Z. Esses indivíduos possuem contextos, valores, objetivos e culturas diferentes quando trabalham juntos. Desse modo, no mundo corporativo esse tema tem sido objeto de observação, necessitando uma análise nas maneiras de comunicação, liderança e motivação (BARROS, 2006; SOUSA, 2016).

Desse modo, neste estudo, são analisadas gerações *Baby Boomer*, X, Y e Z. Posteriormente, é apresentado um breve contexto histórico vivenciado por cada uma dessas gerações, identificando e caracterizando-as quanto as suas semelhanças e diferenças. Em sua maioria, os estudos ao que tange as gerações no âmbito organizacional têm sido desenvolvidos em um enquadramento norte-americano e europeu, desta forma, ainda que em âmbito mundial haja situações comuns, as conclusões não podem ser generalizadas, uma vez que cada país apresenta suas próprias particularidades, seus próprios eventos históricos, políticos e culturais (SOUSA, 2016).

2.1.1 Geração *Baby Boomer*

Os *baby boomers* apresentam características marcantes, no Brasil, principalmente, em decorrência da vivência com a ditadura, provêm de famílias com muitos irmãos e foram criados com disciplina e hierarquia. Os membros da geração *Baby Boomer* foram educados para competir, através de disciplina, ordem e respeito. São indivíduos ensinados a honrar a família, a se dedicar aos estudos e a se doar ao trabalho. São classificados como indivíduos motivados, otimistas e *workholies* – pessoas viciadas em trabalho. Se comparada às demais gerações, seu diferencial está na experiência e conhecimentos acumulados (OLIVEIRA, 2010; SANTOS et al., 2011; SOUSA, 2016).

Os indivíduos da geração *Baby Boomer* entraram no mercado de trabalho entre os anos de 1965 a 1985. A principal ideia dessa geração é a de construir uma carreira sólida, onde houvesse uma fidelização ao trabalho, ou seja, uma carreira que proporcionasse realização e que não somente oferecesse aporte material. Os *baby boomers* são uma geração que se preocupa com o dever, a segurança, e em permanecer por muito tempo em uma empresa (SOUSA, 2016). Erickson (2009, p. 88) salienta que esta “geração teve que competir por recursos e cargos que não estavam disponíveis para todos”.

2.1.2 Geração X

As inovações tecnológicas exerceram um resultado significativo para a juventude desta geração, permitindo um aumento de atividades e estilos de vida distintos. Os indivíduos da geração X presenciaram o surgimento dos vídeos cassetes, do computador pessoal e da internet e foram persuadidos por programas de televisão, através dos apelos consumistas e pela condução do modo de agir e de viver, influenciando diretamente em sua educação e rotina familiar. Diante disso, uma de suas particularidades é o consumo ponderado de produtos e serviços aliados a um posicionamento mais céptico e mais independente do que a geração *Baby Boomer* (GLASS, 2007; LOMBARDIA, 2008; OLIVEIRA, 2009; SOUSA, 2016).

Conforme Glass (2007) existem quatro características que definem os membros da

geração X: o controle de natalidade e uma consequente redução no número de indivíduos por família; controle sobre o consumo visando primordialmente à economia; menor fidelidade às organizações em que trabalham e maior independência se comparada à geração *Baby Boomer*. Lombardia (2008) complementa que os indivíduos da geração X são definidos como autoconfiantes, conservadores, têm resistência à fiscalização, e não atingem prazos, mas sim objetivos.

Os sujeitos desta geração apresentam uma conduta mais independente e revolucionária, focando as suas ações em resultados. Eles possuem quatro nítidos traços de caráter com impacto direto dentro do local de trabalho: aspiram a um equilíbrio real entre trabalho e vida pessoal; são profundamente autônomos, seguindo os passos de seus antecessores; é a primeira geração que compreende e domina o uso dos computadores e ostentam com ambientes organizacionais que remetam a comunidades (OLIVEIRA, 2009; SOUSA, 2016).

2.1.3 Geração Y

Mesmo que as gerações antecedentes possam analisar a geração Y como sendo os que não possuam compromisso e disciplina, deve-se salientar que esta geração tem expectativas de trabalho diferente as das anteriores, e é isto que consequentemente causa estranhamento entre elas (LOMBARDIA, 2008; FORMENTON; STEFANO, 2017). Em relação à sua inserção no meio organizacional, o indivíduo da geração Y busca, inicialmente, a satisfação pessoal, a integração entre sua vida pessoal e profissional, um trabalho em horário flexível, prefere contato virtual ao presencial, aponta o trabalho como uma forma de aprendizado antes mesmo de o considerar como uma fonte de renda e aguarda que a empresa mude de acordo com as suas necessidades (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; BAIERLE et al., 2016).

O setor de Gestão de Pessoas vem notando mudanças organizacionais, principalmente ao que tange a geração Y no mercado de trabalho. Os profissionais desta geração não concordam com a burocracia, são questionadores, demandam de um *feedback* constante como ferramenta de estimulação e reconhecimento, porém, apresentam a dificuldade com as críticas quando apresentadas, valorizam a comunicação digital e mudam constantemente de trabalho em busca de novos desafios. No ambiente organizacional, eles buscam um tratamento igualitário com os demais colaboradores, independentemente do cargo ou tempo na organização, objetivam o crescimento profissional, seja na empresa em que estão trabalhando quanto nas demais. Assim, há a necessidade da presença de frequentes fatores motivacionais que estimulem as ações e desenvolvimento dos profissionais da geração Y. Mesmo havendo a contrariedade na aceitação de críticas ou sugestões, esta geração é aberta a mudanças (ALSOP, 2008; MUNRO, 2009; SOUSA, 2016).

2.1.4 Geração Z

Os indivíduos da geração Z nunca viveram sem a tecnologia, assim seu modo de pensar e agir foram influenciados desde pequenos pelo mundo veloz e complexo que a tecnologia impôs à sociedade. Sua rotina está vinculada ao uso constante da tecnologia. São indivíduos *on-line*, que estão diretamente conectados através da tecnologia com as pessoas ao seu redor. Essa geração não consegue compreender a si mesma sem a digitalização das coisas e da vida. Muitas famílias não acompanham esses adolescentes porque os deixam sozinhos enquanto trabalham (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007).

Dessa forma, esses indivíduos estão acostumados a ficar com eles mesmos, independentes, fazerem as coisas do seu modo e quando acharem conveniente. Portanto, no

momento em que os jovens dessa nova geração precisam dividir algo, se torna muito complicado. A geração Z é considerada muito individualista, silenciosa, pelo fato de estarem sempre em seu próprio mundo, escutarem pouco e falarem menos ainda, precisa aprender a trabalhar a paciência e o espírito de trabalho em equipe, afinal ela terá que auxiliar as gerações mais velhas no uso das novas tecnologias (CERETTA; FROEMMING, 2011).

2.2 CONFLITOS ENTRE AS GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Segundo Newstrom (2008) existem, dentro das organizações, fatores que geram situações conflitantes, dentre elas a falta de confiança, choque de personalidade, mudanças organizacionais e econômicas, além da diversidade de pensamentos, ações e personalidade entre os colaboradores. Hitt, Miller e Colella (2007) classificam como cinco os fatores fomentadores de conflitos: fatores estruturais, comunicação, características individuais, históricos e fatores cognitivos. Para que haja a melhora na qualidade de vida dos trabalhadores e no comportamento organizacional, é necessário, primeiramente, que seja determinado, como as quatro gerações que compõem o mercado de trabalho compreendem o seu local de trabalho (FORMENTON; STEFANO, 2017).

As diferenças interpessoais e os seus consequentes conflitos geram um desconforto no ambiente organizacional. Cada indivíduo traz consigo valores éticos, personalidade, cultura, expectativas e percepções diferenciadas e quando há o encontro de mais de um indivíduo é provável a ocorrência de desentendimentos. Cada pessoa reage de forma diferente a essa situação no ambiente organizacional, podendo ter maior dificuldade a aceitação de opiniões, como também a possibilidade de cooperação para um ambiente de trabalho agradável e sem conflitos (NEWSTROM, 2008; SOUSA, 2016).

3 MÉTODO

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Os procedimentos metodológicos do presente estudo visou explorar e descrever como as diferentes gerações mencionadas anteriormente interferem no âmbito do trabalho de uma associação. Sendo que, conforme Gil (2010), a pesquisa exploratória possibilita familiaridade com o problema, tendo-o mais claro, permitindo o aprimoramento de ideias, além de permitir que o seu planejamento seja flexível, possibilitando que sejam inseridos aspectos relativos ao problema em estudo.

A pesquisa exploratória é utilizada quando o tema abordado é limitado, não permitindo que haja a elaboração de hipóteses previstas. Nestes casos, é necessário a precisão do problema antes da obtenção de dados adicionais, permitindo o desenvolvimento de conhecimentos para o progresso da ciência. A realização de uma pesquisa exploratória, permite ao pesquisador uma familiaridade com o problema que está sendo analisado. Desse modo, a presente pesquisa além de exploratória, também é denominada como descritiva, uma vez que busca a interpretação de um fenômeno, sua natureza, características e seus fatores geradores e visa relatar as características de uma população específica (GIL, 2008; MALHOTRA, 2012; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso único na entidade associativista de Nova Petrópolis, conforme indica Yin (2015). Assim, o presente estudo de caso abrange a modalidade de caso comum, pois fundamenta-se em coletar circunstâncias em um determinado local comum. Em outras palavras, o propósito consistiu em captar as circunstâncias e as condições de uma situação cotidiana (YIN, 2015). Nesse sentido, Stake

(1995) complementa que encontram-se três tipos de estudos de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. Desse modo, este estudo de caso classifica-se como instrumental, pois possibilita uma compreensão abrangente de um determinado assunto, ou seja, gerações no âmbito organizacional e, apresentando neste estudo, um caso que nela se encaixa.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A entidade associativista escolhida para a realização deste estudo pesquisa foi fundada em 1986, por 72 empresas sócias fundadoras, por iniciativa na época do Banco do Brasil S.A, Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A, Banco Meridional do Brasil S.A., Caixa Econômica Federal e Cooperativa de Crédito Rural que sentiam a necessidade de uma entidade empresarial no município. Através de seus valores, transparência, responsabilidade, referência e cooperação, a entidade busca ser agente transformador da comunidade, apoiando, representando e fortalecendo os seus associados, almejando ser referência como entidade empresarial, através do associativismo, da qualificação e da inovação, visando o crescimento com sustentabilidade (ALFA, 2018).

Em 2018, após 32 anos de caminhada junto à comunidade, a entidade agrega atualmente em torno de 465 empresas associadas, entre comércio, serviço, indústria e profissionais liberais. Para o atendimento das demandas e suprir as necessidades dos associados, a entidade conta, em seu quadro social, com 11 colaboradores efetivos, distribuídos entre os setores de gerência executiva, departamentos, recepção, serviços, comercial, financeiro, comunicação e eventos.

Conforme Quadro 1, desenvolveu-se junto com o setor de Gestão de Pessoas, um levantamento do ano de nascimento dos colaboradores da entidade, para mensurar à qual geração cada profissional pertence e assim poder delimitar o número de entrevistados no estudo. A princípio, buscou-se a participação de todos os colaboradores no estudo, porém em virtude de haver disparidade no número de colaboradores em cada geração, a escolha dos entrevistados foi realizada por conveniência. Conforme mencionado por Oliveira (2001, p. 5), “A amostragem por conveniência é adequada e frequentemente utilizada para geração de ideias em pesquisas exploratórias”. Assim, optou-se pela utilização de uma representação de cada geração, totalizando quatro colaboradores na realização da pesquisa.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Grupo de Gerações	Frequência	Entrevistado	Tempo de Empresa	Vínculo Empregatício	Tempo de entrevista	Páginas de transcrição
Geração Z	3	Geração Z (16 a 29 anos)	1 ano	Assistente administrativo	20min	4 páginas
Geração Y	5	Geração Y (30 a 41 anos)	8 anos	Assistente de comunicação	30min	6 páginas
Geração X	1	Geração X (42 a 53 anos)	1 ano	Assistente de comunicação	25min	5 páginas
Geração Baby Boomer	2	Geração Baby Boomer (54 a 72 anos)	15 anos	Secretária Executiva	25min	5 páginas

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

3.3 PROCESSO DE COLETA DOS DADOS

A técnica de coleta de dados utilizada foi um roteiro de entrevistas semiestruturadas, contendo perguntas abertas, elaboradas pela pesquisadora com base no roteiro de entrevistas

de Sousa (2016). Em outras palavras, foi utilizado o roteiro de entrevistas semiestruturadas como fonte para obtenção e conhecimento de informações primárias, onde os pesquisadores possuem um roteiro de perguntas previamente organizado para ser aplicado, possibilitando alcançar os objetivos do estudo. Esta técnica foi escolhida para auxiliar na obtenção de informações e, também, a captar novos dados conforme andamento da entrevista, enriquecendo ainda mais o resultado do estudo (SOUSA, 2016; YIN, 2016; MARCONI; LAKATOS, 2017; GIL, 2008)

Para a aplicação das entrevistas junto à entidade associativista de Nova Petrópolis, foi necessário o encaminhamento à diretoria desta entidade um documento de autorização para a realização da mesma. A coleta de dados aconteceu durante os meses de agosto e setembro de 2018 e as entrevistas foram realizadas na própria entidade, presencial e individualmente com cada colaborador. Um dos pesquisadores fez os questionamentos, anotou as respostas, e também gravou a entrevista em áudio mediante permissão da entidade e dos colaboradores entrevistados, facilitando a consequente transcrição dos dados coletados, diminuindo a probabilidade de perda de informações. Para facilitar a aplicação e consequente análise do estudo, o roteiro de entrevistas foi separado em quatro blocos.

O bloco I foi composto por questionamentos referentes às informações gerais dos entrevistados, aplicando o mesmo grupo de questões a todos os indivíduos entrevistados, a fim de compreender o perfil dos participantes do estudo. Os blocos II e III tiveram questionamentos que variam com cada geração, para haver a compreensão de sua relação com as demais gerações no âmbito organizacional. O bloco II relacionou-se à percepção do indivíduo de uma determinada geração perante as características das demais gerações. O bloco III, estava focado em questões relacionadas à convivência das quatro gerações no ambiente organizacional, e o bloco IV teve questionamentos direcionados aos possíveis conflitos existentes no ambiente organizacional decorrentes da convivência geracional.

Além das entrevistas individuais em profundidade, foram consultadas as fontes secundárias, incluindo a literatura científica sobre os objetos do estudo, com o intuito de obter e construir fundamentação teórica (CUNHA, 2001; GIL, 2008). De forma adicional, foi utilizada a observação não participante durante as visitas e entrevistas que foram realizadas, o roteiro utilizado para registrar as observações fundamentou-se na pesquisa de Bencke (2016). Uma vez que, a observação não participante ocorre quando o pesquisador atua na posição de expectador, procurando não se envolver ou deixar-se envolver com o objeto que está observando (CERVO; BERVIAN, 2002).

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados foi realizado segundo análise de conteúdo, ou seja, consistiu na identificação, codificação e categorização dos padrões de dados, referindo-se a análise do conteúdo das entrevistas individuais em profundidade e observações não participantes realizadas, com a intenção de se realizar deduções lógicas e justificadas (BARDIN, 2016). Deste modo, foi utilizada a modalidade de categorização grade fechada, composta por categorias dispostas *a priori*, conforme o objetivo do estudo proposto e com base na literatura referente ao tema investigado (VERGARA, 2010). A codificação das categorias foi temática, pois codificou-se por meio dos conceitos, permitindo um aprofundamento do material, sendo observada cada entrevista em sua totalidade (FLICK, 2013).

Em outras palavras, optou-se primeiramente pela revisão de literatura, uma vez que esta é fundamental no processo de pesquisa, pois, como já elencado por Bento (2012, p. 1):

“envolve localizar, analisar, sintetizar e interpretar a investigação prévia relacionada com a área de estudo”. Posteriormente, teve análise desse conteúdo oriundo da literatura que serviu para uma análise das entrevistas e das observações não participante realizadas. Esta análise permitiu a interpretação dos dados e facilitou o raciocínio dos conteúdos mediante classificação sistematizada. No âmbito dessa pesquisa as categorias *a priori* estabelecidas para análise são: Geração *Baby Boomer*, Geração X, Geração Y e Geração Z, assim, para cada categoria foram criadas respectivamente as subcategorias a seguir: características, relacionamento interpessoal e conflitos geracionais.

Assim, a análise de conteúdo realizada foi articulada em três etapas cronológicas a seguir: pré-análise, exploração do material, assim como tratamento e interpretação dos resultados. Na Pré-análise, as gravações e transcrições das entrevistas foram feitas e lidas, assim como as observações não participantes e dados secundários foram conferidos. Após isso, na exploração do material, as transcrições das entrevistas foram lidas novamente e os trechos dos textos referente as categorias e subcategorias estabelecidas *a priori*. Após os dados obtidos e classificados foram organizados e analisados conforme as categorias *a priori*, com auxílio do software NVivo versão 11. Esses dados foram classificados e organizados em categorias temáticas, deste modo ocorreu a codificação dos depoimentos.

O critério de qualidade do estudo utilizado foi a triangulação que é uma maneira de regularizar perspectivas e métodos teóricos diminuindo a insubsistência e a discordância na pesquisa. A definição de triangulação está vinculada a pesquisa qualitativa quando se analisam quesitos de qualidade, pois representa ampliação das atividades que já são compreendidas por parte do pesquisador (KIRK; MILLER 1986; GASKELL; BAUER, 2002; FLICK, 2009). Assim, para validade e confiabilidade desse estudo, foram utilizadas três técnicas de coleta de dados, possibilitando a triangulação dos mesmos a seguir: entrevistas individuais em profundidade, observação não participante e dados secundários. Também, foi utilizado as respectivas adaptações dos instrumentos de coleta já validados, ou seja, a adaptação do roteiro semiestruturado de entrevistas individuais em profundidade de Sousa (2016) e o roteiro da observação não participante utilizado por Bencke (2016).

4 ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Junto à análise dos resultados, pode-se verificar a compreensão da dimensão da presença de diferentes gerações na organização investigada. Assim, a presença de profissionais de diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho é considerado desafiador, porque lida com diferentes personalidades e opiniões. Quando cada geração é alinhada em sua singularidade, permite com que sejam compreendidos pensamentos e atitudes de indivíduos de faixa etária similar, possibilitando assim que o convívio entre diferentes gerações seja mais harmoniosa profissionalmente.

A geração *Baby Boomer*, de 54 a 72 anos é caracterizada por ser de indivíduos ponderados, possuem respeito a hierarquia (GBB), foram educados através da disciplina e respeito (GY), conforme o entrevistado GZ os indivíduos da geração *Baby Boomer* “[...] têm a mente muito fechada, são também inflexíveis, elas não aceitam opiniões de outras pessoas, opiniões contrárias a delas.” (GZ), corroborando Oliveira (2010) e Sousa (2016) que salientam que esta geração foi criada e educada através de disciplina e hierarquia, orientados a honrar a família e o trabalho. Em outras palavras, esta geração possui a tendência a priorizar o trabalho, é uma das gerações que mais cria vínculos e, por isso que fica anos na mesma empresa.

Sousa (2016), Martins e Flink (2013) confirmam que, o ideal dessa geração é a fidelidade ao trabalho, doando-se e pertencendo por um longo período de tempo a uma única organização, propendendo a ter aposentadoria tardia, pois sentem a necessidade de continuar produzindo e atuando junto ao mercado de trabalho. Foi observado que, por permanecer junto às organizações, os baby boomers são considerados pelas gerações mais novas como indivíduos enfáticos em suas opiniões, que não são abertas ao novo e possuem dificuldade em relação a questão tecnológica. Isto se relaciona ao que Newstrom (2008) salienta, pois cada pessoa lida de uma maneira diferente com opiniões alheias, podendo haver dificuldade de aceitação e convivência com o novo.

Também, foi observado que os entrevistados GBB, GY e GZ descrevem a geração X, de 42 a 53 anos, como pessoas possuindo foco em seus afazeres e objetivos e são organizados, pontuais e apresentam dificuldade com a parte tecnológica. São indivíduos maduros, que transmitem segurança e tranquilidade em suas atitudes e são autoconfiantes. A entrevistada da geração Baby Boomer reforça que dentre as características da geração X, se destacam “[...] a maturidade, a segurança e a autoconfiança. São pessoas que transmitem tranquilidade, tem insegurança com a tecnologia, mas também contribuem bastante para um bom ambiente de trabalho”.

Assim, Oliveira (2009) respalda que a geração X se destaca pela autoconfiança em suas escolhas e pelo fomento da igualdade. A geração X é a primeira geração que começou a questionar a visão de estabilidade dos baby boomers, principalmente em relação ao viver o presente e não somente pensando no futuro, sendo mais independentes e mantendo consigo a disciplina e foco da geração anterior (GX), concordando com Glass (2007) que destaca que os profissionais da geração X possuem um posicionamento de menor fidelidade às organizações e maior independência se comparada aos baby boomers.

Foi observado que os indivíduos da geração Y, de 30 a 41 anos, são considerados por eles mesmos e os indivíduos da geração Z como aqueles que possuem a obediência da geração Baby Boomer que os criou e também mais liberdade do que eles. É a geração focada, que é considerada mais séria se comparada a geração Z e não tão organizada se confrontada as gerações Baby Boomer e X. É uma geração com energia, espírito de liderança e que são muito questionadores. também, são percebidos pelos indivíduos da geração Baby Boomer como os profissionais que têm interesse pelas mais variadas áreas, tornando-os multitarefas, produtivos, ansiosos, competitivos e desafiadores. Os relatos corroboram com algumas das características primordiais da geração Y elencadas por Lombardia (2008): ansiedade, competitividade, flexibilidade e independência e também concordam com as ideias de Alsop (2008) que destacam que a geração Y se comparada as demais gerações possui agilidade e capacidade de realizar mais de uma tarefa ao mesmo tempo.

Quanto aos entrevistados da geração Z, foi percebido que os jovens da geração Z, atualmente os profissionais entre 16 e 29 anos no mercado de trabalho, é uma geração que sempre possuiu contato com a tecnologia, permitindo uma visão de mundo mais aberta que as gerações antecessoras, possui facilidade de comunicação, principalmente o contato on-line. Pela convivência direta com o mundo tecnológico, permite que haja a busca pelo conhecimento, independência, individualismo e imediatismo por parte dos jovens desta geração. Essa observação corrobora o depoimento do entrevistado GZ que ressalta:

[...] ser de pessoas mais abertas, que têm mais facilidade de comunicação, que têm mais o âmbito da tecnologia, assim lidam diretamente com esses fatores. [...] A geração Z tem uma necessidade de individualismo, ela é uma geração mais solitária

entre contatos físicos, mas ela precisa de contato tecnológico, [...]. (GZ)

Dentre os pontos de melhoria para esta geração salientados pelos entrevistados GBB, GX e GY são destacados a dispersão, despreocupação e falta de pró-atividade, confirmando Tapscott e Williams (2007) que evidenciam que a geração Z apresenta modo de pensar e rotina influenciados desde crianças pelo ágil e complexo meio tecnológico. Ceretta e Froemming (2011) ressaltam que os indivíduos Z são independentes, individualistas e que auxiliam as gerações antecessoras no uso da tecnologia. Porém, o ambiente organizacional investigado é uma fusão de idades, histórias e conhecimentos. Há um ano a entidade associativista de Nova Petrópolis foi contemplada pela junção de quatro gerações em seu âmbito, geração Baby Boomer, X, Y e Z, algo que nunca havia acontecido até então.

Quanto ao relacionamento interpessoal entre as gerações na entidade uns aspectos percebidos se destacam: a geração Baby Boomer apesar de ser conservadora e possuir ideologias concretas, busca o diálogo e compreensão com os membros da geração X, Y e Z, para manutenção de um ambiente saudável; a geração X é harmoniosa e a geração que não apresenta discordâncias com os membros das demais gerações junto a entidade; os profissionais Y possuem maior aproximação da geração Baby Boomer e X e estão aprendendo a conhecer e a lidar com a geração Z; as gerações Baby Boomer, X e Y consideram o relacionamento complexo e desafiador com os jovens profissionais da geração Z. Como salientado por Soares (2009) cabe por parte do setor de Gestão de Pessoas a flexibilidade de lidar com as diferentes relações profissionais entre os indivíduos baby boomers, X, Y e Z.

Quando se lidam com pessoas, encontra-se envolvimento com valores e personalidades singulares de cada uma, que quando juntadas em um mesmo local podem causar estranheza. Os conflitos não acontecem somente entre diferentes gerações, mas com indivíduos de uma mesma geração (GY). Quando existem questionadores e potenciais líderes em um mesmo espaço, eles precisam ser reconhecidos, posto que isto pode ser um motivo de conflito entre as gerações (GX). Os conflitos entre as gerações acontecem porque as pessoas não sabem avaliar opiniões divergentes da sua (GZ). Conforme afirmado por Sousa (2016), as diferenças interpessoais e seus conflitos podem gerar desconforto no ambiente de trabalho. Uma situação pontual de falta de disciplina e de expressão no trabalho foi motivo de conflito entre gerações na entidade o que consequentemente prejudicou a produtividade (GBB).

Os conflitos afetam diretamente o trabalho, pois contaminam todo o ambiente organizacional e requerem energia para a solução. Independente das gerações envolvidas em um conflito no momento que os profissionais não se sentem ouvidos eles não irão desempenhar a sua tarefa corretamente, haverá uma limitação (GBB, GX e GY). Para Formenton e Stefano (2017), o conflito entre as gerações atrapalha a produtividade e o clima propende a ser negativo, dando margem à insatisfação do colaborador e que venha a se afastar da organização. Mas, o entrevistado GZ salientou que os conflitos não afetam no ambiente organizacional, porque as pessoas sabem separar a vida pessoal da vida profissional. O Quadro 2 apresenta o resultado das análises.

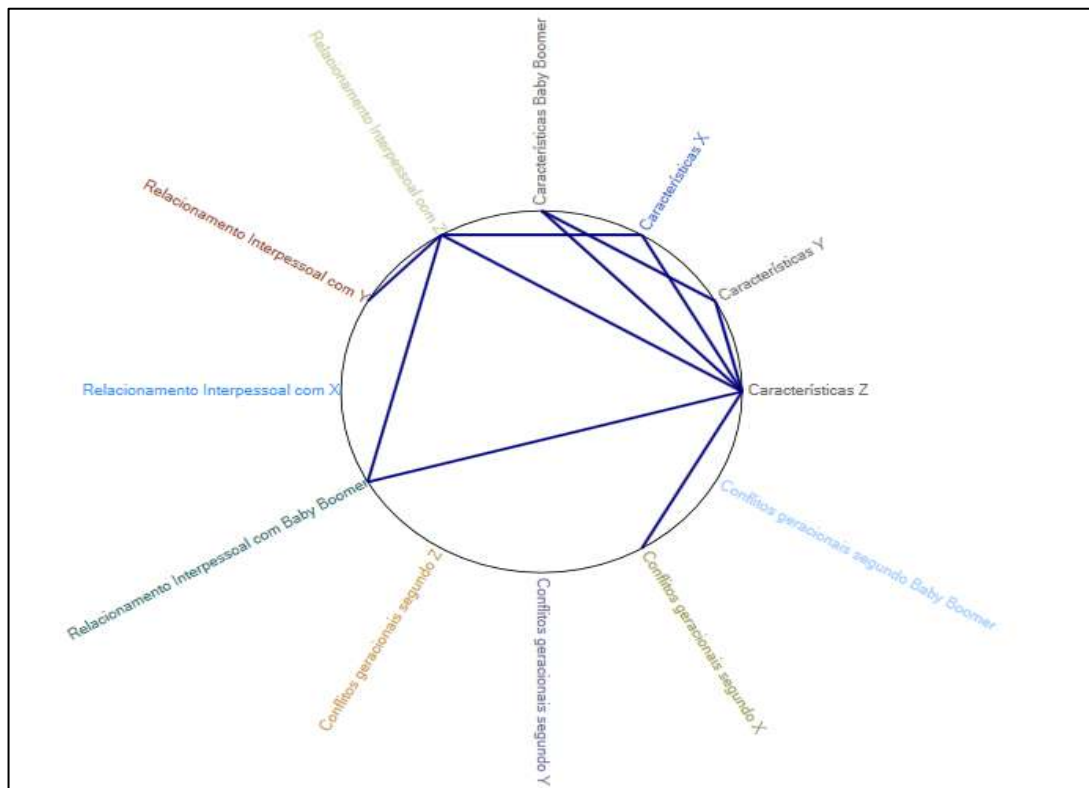
Quadro 2 – Resultados de análise

	Características	Relacionamento Interpessoal
Geração Baby Boomer	Priorizar o trabalho; Respeito à hierarquia; Criar vínculos; Seguir regras; Mentalidade fechada e dificuldade com a questão da tecnologia;	Relação respeitosa com a geração X; Não há discordâncias acentuadas com a geração Y; Divergências ideológicas com a geração Z;
Geração X	Foco no presente; Possuir maturidade, segurança e autoconfiança; Ter o foco em suas atividades; Organização e pontualidade;	Auxilia a geração <i>Baby Boomer</i> na manutenção de um ambiente harmonioso; Relacionamento tranquilo com a geração Y; Possui bom relacionamento, porém relação distante da geração Z.
Geração Y	Pró-atividade e foco no trabalho; Multitarefa; Disciplina, agilidade, equilíbrio, ansiedade, competitividade e autonomia; Questionadores, possuem energia e espírito de liderança; Seriiedade e foco;	Relacionamento saudável com a geração <i>Baby Boomer</i> , auxilia com conhecimento técnico; Relação próxima e amigável com a geração X; Relacionamento próximo e descontraído com a geração Z.
Geração Z	Facilidade de comunicação; Conectividade; Sinceridade, espontaneidade, curiosidade e otimismo; Independência; Imediatismo; Despreocupação e dispersão;	Relacionamento complexo e desafiador para as gerações <i>Baby Boomer</i> , X e Y.

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Através dos dados coletados nas entrevistas, fez-se a utilização do *software* NVivo versão 11. Entre os recursos disponíveis do software destaca-se ‘nós em cluster por similaridade de palavras’. Este recurso permite que sejam visualizadas relações entre as categorias deste estudo, conforme Figura 1. Pode-se observar a presença de cinco relações entre as categorias, nas quais duas relações são binárias e três das relações são triangulares, sendo que em quatro destas relações há a presença das características da geração Z. A relação entre as características entre *baby boomers*, Y e Z, podem ser analisadas sob a perspectiva de que como estas gerações mais novas foram educadas pela geração *Baby boomer*, há a probabilidade de trazerem consigo características provenientes desses indivíduos, o que permite uma relação de compreensão entre eles.

Figura 1 – Nó em Cluster por similaridade de palavras



Nota-se também a relação triangular entre as características das gerações X e Z com o relacionamento interpessoal com a geração Z. Em decorrência da insegurança com a tecnologia da geração X, tendem-se a necessitar do auxílio do conhecimento tecnológico da geração Z, que é considerada uma geração tecnológica. A relação entre as características da geração Z e conflitos geracionais segundo a geração X pode se dar ao fato de serem gerações distantes, e que para uma aproximação entre elas é necessário que haja agilidade por parte dos indivíduos X e paciência por parte da geração Z. As gerações Y e Z tendem a ser gerações que possuem pensamentos similares e o relacionamento interpessoal entre elas tende a ser próximo e flexível, contudo a geração Z é considerada pelo Y como complexa e difícil de conviver.

A questão tecnologia e as diferenças de ideologias entre as gerações *Baby Boomer* e Z permitem que seja compreendida a relação triangular entre as características da geração Z com o relacionamento interpessoal dessa geração e o da geração *Baby Boomer*. Um dos principais aspectos que diferem os *baby boomers* e os Z é a questão tecnológica. Em decorrência de sempre ter tido a tecnologia consigo, a geração Z tende a ser imediatista e questionadora, possuindo uma mentalidade mais aberta se comparada a geração *Baby Boomer*, que possui opiniões concretas, necessitando que haja paciência para compreender o modo que a geração Z pensa e age. Pode-se observar que das doze variáveis analisadas, oito delas se relacionaram entre si e somente em quatro não houveram relações entre questões vinculadas, como em conflitos geracionais segundo *Baby Boomer*, Y e Z e o relacionamento interpessoal com a geração X.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa investigou como as características das gerações *Baby Boomer*, X, Y e Z interferem no âmbito organizacional de uma entidade associativista de Nova Petrópolis. Por isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa de níveis exploratório e descritivo, entrevistando um representante de cada uma das gerações estudadas, totalizando quatro colaboradores da entidade associativista de Nova Petrópolis. Assim, os entrevistados foram convidados a responder aos questionamentos referentes à categorização das gerações, o relacionamento interpessoal entre as gerações e sobre conflitos de gerações no âmbito organizacional.

Buscou-se inicialmente a caracterização das gerações *Baby Boomer*, X, Y e Z. Os resultados da caracterização destas gerações foram alinhadas com afirmações descritas no referencial teórico desta pesquisa. Assim, foram confirmados as afirmações do referencial teórico, tais como, a geração *Baby Boomer* foi educada pela disciplina e hierarquia, assim como possui fidelidade ao trabalho. A geração X é uma geração que se destaca pela autoconfiança em suas escolhas e pelo fomento da igualdade, bem como um posicionamento de menor fidelidade às organizações e maior independência que os *baby boomers*.

Na mesma perspectiva, foi confirmado que os indivíduos da geração Y possuem ansiedade, competitividade, flexibilidade, independência e têm agilidade e capacidade de realizar mais de uma tarefa ao mesmo tempo. Portanto, os jovens da geração Z têm modo de pensar e rotina influenciados pelo meio tecnológico, são independentes, individualistas e que auxiliam as gerações antecessoras no uso da tecnologia. Conforme constatado pelos resultados obtidos, as características de cada geração não provêm da singularidade de sua geração, mas sim possui interferências diretas das características da geração que a educou.

Os resultados obtidos dos entrevistados das gerações *Baby Boomer*, X e Y concordam com afirmação segunda qual, o conflito entre as gerações atrapalha o desempenho individual de um profissional, prejudicando a produtividade e o clima tende a ser negativo, deste modo dando possibilidade a insatisfação. Contudo, os conflitos podem ser percebidos como oportunidade de aprendizagem entre gerações, desta forma contribuem a consolidar laços e relacionamentos no ambiente da entidade. Em outros termos, esta convivência entre as gerações, em meio de uns conflitos no ambiente de trabalho, proporciona aprendizado uma a outra. Pois, acaba suprimindo todas as necessidades do ambiente através de cada uma das características respectivas.

Quanto ao relacionamento interpessoal entre gerações no ambiente organizacional, concluiu-se que, de modo geral, as relações entre as gerações na entidade associativista de Nova Petrópolis são harmoniosas e saudáveis. Porém, a geração Z por ser nova no ambiente organizacional, ainda é considerada pelas gerações *Baby Boomer*, X e Y como a mais complexa e desafiadora de conviver. Ao que tange a parte de relacionamento interpessoal entre a geração Z e outras gerações, não encontrou-se um referencial teórico que confirmasse o resultado obtido referente ao assunto. Por isso, torna-se indispensável evitar rótulos e estereótipos sobre as gerações, porque elas são compostas por pessoas com diferentes maneiras de agir e pensar.

Foi descrito que a entidade associativista de Nova Petrópolis contempla a junção de quatro gerações em seu ambiente, geração *Baby Boomer*, X, Y e Z. Nota-se que os colaboradores e a gestão sabem da importância do assunto e, é algo presente na entidade. Nessa perspectiva, essa pesquisa pode servir para que a entidade associativista de Nova Petrópolis compreenda de modo adequado as características de cada uma das quatro gerações que estão juntas em seu ambiente organizacional e, como essas características interferem no

seu ambiente de trabalho. Em outras palavras, pode agregar a compreensão da singularidade de cada colaborador, podendo potencializar significativamente cada um de seus colaboradores, para que a soma do trabalho de cada um, seja ainda mais positivo para a entidade e consequentemente, a seus associados.

Notou-se limitação da pesquisa quanto ao número de colaboradores da entidade associativista de Nova Petrópolis, não possibilitando a realização de entrevistas com mais de um colaborador de cada geração estudada, enriquecer deste modo as percepções sobre os fenômenos observados. Constatou-se outra limitação da pesquisa, considerando que as entrevistas foram feitas dentro da entidade investigada e os colaboradores tinham um tempo limitado devido a compromissos. Também, por tratar-se de um lado de colaboradores da própria entidade, entrevistados no ambiente de trabalho, por outro lado a entrevistadora sendo uma dos colaboradores da entidade, tais fatos podem ter levado a algum tipo de constrangimento e parcialidade da resposta, por parte dos entrevistados, devido ao contexto em que estavam encontrados.

Por fim, como sugestão de pesquisa futura, sugere-se a realização de uma pesquisa similar de casos múltiplos para contemplar os fenômenos investigados em vários contextos diferentes com finalidade de aprofundar a reflexão e análise sobre o assunto investigado. Sugere-se a realização de pesquisas voltadas aos benefícios da convivência entre as gerações no ambiente organizacional, bem como sobre o relacionamento interpessoal entre elas. Sugere-se também um estudo voltado à geração Z, que é a geração nova no ambiente organizacional e a que possui material restrito a respeito na entidade investigada.

REFERÊNCIAS

ALFA, O. **Site organização associativista de Nova Petrópolis**. 2018. Disponível em: <<http://www.acinperragaucha.com.br/>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

ALSOP, R. The trophy kids grow up: how the millennial generation is shaking up the workplace. **The Wall Street Journal**. Jossey-Bass, 2008.

BAIERLE, A. T.; BAVARESCO, C.; SMANEOTO, C.; FABRICIO, A. Geração Y: um olhar sobre o mercado de trabalho e a retenção de talentos do sujeito Y. **XIX SEMEAD**. Seminários em Administração, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, M. M. L. de. **Família e gerações**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BENCKE, F. F. **A experiência gaúcha de parques científicos e tecnológicos à luz da tríplice hélice**. 2016. 349 f. Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul em associação ampla Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

BENTO, A. Como fazer uma revisão da literatura: considerações teóricas e práticas. **Revista JÁ**, n. 65, ano VII, 2012. p. 42-44.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: conhecendo os hábitos de consumo da geração emergente. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**, n. 2, p. 15-24, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Afiliada, 2002.

CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; FUSARI, G. L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 19, n. 2, p. 579-590, 2011.

CORDEIRO, H. T. D. **Perfis de carreira da geração Y**. São Paulo, 2012.

CUNHA, M. B da. **Para saber mais**: fontes de informação em ciência e tecnologia. Brasília: Briquet de Lemos, 2001. 168 p.

ERICKSON, T. Dossiê: 4 gerações em choque – para que as diferenças desapareçam. **Revista HSMM Management**, v. 3, n. 74, Ano 13, Maio-Jun, 2009.

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio**: o minidicionário da língua portuguesa. 6. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

_____. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FORMENTON, T. C.; STEFANO, S. R. **Gerações e mercado de trabalho**: suas relações com as organizações. Santa Cruz: Recape, 2017. 7. v.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. Para uma prestação de contas pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLASS, A. Understanding generational differences for competitive success. **Industrial and Commercial Training**, v. 39, n. 2, p. 98-103, 2007.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Administração estratégica**. Tradução da 7ª edição norte americana. 2. ed. Cengage Learning, 2007. Cap. 9, p. 187-266.

KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reliability and validity in qualitative research**. Beverley Hills, CA: Sage Publications, 1986.

KUPPERSCHMIDT, B. R. Multigeneration employees: strategies for effective management. **Health Care Manager**, v. 19, n. 1, pp. 65-76, 2000. doi:10.1097/00126450-200019010-00011.

LAWRENCE, B. S; TOLBERT, P. S. **Organizacional demography and individual careers: structure, norms and outcomes**. In: GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury (Eds.). *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks, Sage, 2007.

LIPKIN, N. A.; PERRYMORE, A. J. **A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOMBARDIA, P. G. Quem é a geração Y? **HSM Management**, n. 70, 2008. p. 1-7.

LOUGHLIN, C.; BARLING, J. Young worker's work values, attitudes, and behaviours. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, p. 543-558, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**, Porto Alegre: Bookman, 2012. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788540700628/>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, T. H.; FLINK, R. **Competências para gerenciar diferentes gerações**. In: X Congresso *On-line* – Administração. UNIP, 2013. p. 15.

METZ, F. **Características da geração Y: um estudo com os acadêmicos da Faculdade Cenecista de Nova Petrópolis – FACENP**. 2012. 72 f. TCC (Graduação) – Curso de Administração, Faculdade Cenecista de Nova Petrópolis – Facenp, Nova Petrópolis, 2012.

MUNRO, C. R. Mentoring needs and expectations of generation y human resources practitioners: preparing the next wave of strategic business partners. **Journal of Management Research**, 2009.

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

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**; Tradução de Ivan Pedro Ferreira Santos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, J. F. de. **Profissão líder: desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva. 2009.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

OLIVEIRA, S. **Como lidar com o conflito entre gerações?** Integra da entrevista com Sidnei Oliveira. Jovem Pan, 21 set. 2012. Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=zT_ubzFwDe8>. Acesso em: 22 abr. 2018.

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

_____. **Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações.** São Paulo: Integrare, 2012.

OLIVEIRA, T. M. V. de. **Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas.** 2001. Disponível em:
<https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-_amostragem_ao_probabilistica_adequacao_de_situacoes_para_uso_e_limitacoes_de_amostas_por_conveniencia.pdf>. Acesso em: 27 out. 2018.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo – RS: Feevale, 2013.

SANTOS, A. L. dos. **A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas.** São Paulo, 2011.

SANTOS, C. F. dos; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A. O processo evolutivo entre as gerações X, Y e baby boomers. **XIV SemeAD, Seminários em Administração,** 2011.

SILVA, A.; PINTO, J. Uma visão global sobre as ciências sociais. In A. Silva, & J. Pinto (2001), **Metodologia das ciências sociais.** 11. ed. Porto Alegre: Edições afrontamento, 2001. p. 17-18.

SMOLA, K.; SUTTON, C. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behaviour,** n. 23, 2002, p. 363-382.

SOARES, A. C. **Novas tecnologias e as mudanças comportamentais e organizacionais.** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/novas-tecnologias-e-as-mudancas-comportamentais-e-organizac>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

SOUSA, R. F. de. **Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: estudo de caso na Procuradoria Geral do Trabalho – PGT.** 2016. 79 f. TCC (Graduação) – Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

STAKE, R. E. **The art of case study research.** Thousand Oaks: Sage, 1995.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar seu negócio.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers.** São Paulo: Elsevier Editora, 2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

XAVIER, A. C.; LOPES, P. A. O.; VILHENA, T. L. L.; CALVOSA M. V. D.
Desenvolvimento pessoal e profissional de futuros gestores: como a geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. **XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

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. pp. 51-55