

## O PROCESSO EVOLUTIVO ENTRE AS GERAÇÕES X, Y E *BABY BOOMERS*

### AUTORES

**CRISTIANE FERREIRA DOS SANTOS**

FAAL - FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E ARTES DE LIMEIRA

CRISTIANEEFS@YAHOO.COM.BR

**MARINA ARIENTE**

Faal - Faculdade de Administração e Artes de Limeira

msarient@hotmail.com

**MARCOS VINICIUS CARDOSO DINIZ**

FAAL - FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E ARTES DE LIMEIRA

MARCOSVCD@HOTMAIL.COM

**ALINE APARECIDA DOVIGO**

Faculdade de Administração e Artes de Limeira

alinedovigo@hotmail.com

### RESUMO

O cenário de mudanças competitivas impulsiona as organizações a buscarem inovações no intuito de atender a nova lógica social de mercado. O grande diferencial tem sido os investimentos em pessoas, já que são elas que fazem a diferença na idealização e encaminhamentos de ações que favorecem a produtividade e a rentabilidade das empresas. Nesse sentido, essa pesquisa busca identificar como a gestão de pessoas dinamiza propostas e práticas que atendam a diversidade encontrada nas gerações X, Y e *Baby Boomers* ao buscar um objetivo comum para a empresa, uma vez que elas apresentam valores, visões e características distintas entre si.

**Palavras-chave:** *Baby Boomers*. Geração X. Geração Y. Gestão de pessoas.

### ABSTRACT

The competitive landscape changes driving organizations to seek innovation in order to meet the new social logic of the market. The big difference has been the investment in people, since they are what make the difference in the design of actions and referrals that promote productivity and profitability. In this sense, this research seeks to identify how people management practices and streamline proposals that meet the diversity found in Generations X, Y and Baby Boomers to seek a common goal for the company, since they have values, visions and different characteristics itself.

**Keywords:** *Baby Boomers*. Generation X. Generation Y. People management.

## 1. INTRODUÇÃO

Por meio da história que abrange a trajetória do trabalho, bem como os inúmeros estudos que acompanham esse segmento é que se pode entender sobre os diversos aspectos sociais, humanos, políticos e funcionais que compõem as organizações.

As atividades desenvolvidas e as ações projetadas oportunizaram uma ampliação da visão geral que envolve os contextos e culturas empresariais no que se refere à constituição do quadro funcional. Nesse sentido, ocorrem inúmeras mudanças e pessoas de diferentes

gerações são selecionadas para compor os organogramas das empresas. Tais gerações podem ser conhecidas como X, Y e *Baby Boomers* e apresentam inúmeras diferenças entre si.

Apesar de haver variações nas datas propostas pelos diferentes autores, pode-se considerar que os *Baby Boomers* são as pessoas nascidas entre 1948 e 1963; a geração X, pessoas nascidas entre 1964 e 1977; a geração Y aquelas que nasceram entre 1978 e 1994 (ENGELMANN, 2009).

Devido ao processo de globalização e ocorrência acelerada de mudanças é importante conhecer como cada uma dessas gerações se formou numa construção de cenário mundial, identificando quais as influências sócio-históricas que as constituíram. Não se trata apenas de fazer comparações, visto que cada uma se prende com diferentes circunstâncias e contextos e são derivadas de diferentes tempos e sociedades, mas, de concebê-las num processo de reconhecimento das diferenças, vivenciado pela diversidade de gerações, favorecendo a gestão de pessoas no que se refere ao capital humano dentro das empresas.

Conger (1998) considera que a geração *Baby Bombers* é composta de pessoas que presenciaram a guerra e os movimentos feministas na luta pelos seus direitos. Foram educadas com rigidez e seguiam regras padronizadas em relação à disciplina e a obediência. São pessoas que não se abrem muito para questionamento e a principal preocupação está na busca pela estabilidade no emprego. Colocam a carreira acima de tudo e se adaptam em qualquer organização, porém, é uma geração que está saindo do mercado de trabalho.

A geração X, por sua vez, é a geração que predomina no mercado na atualidade. Não se detém a padrões tão rígidos, apesar de certo conservadorismo em algumas questões. São filhos de pais separados, que trabalham fora. Para Lombardia (2008), trata-se de uma geração que presenciou a Guerra Fria, a queda do muro de Berlim, o surgimento da AIDS e as mudanças de conceitos. Viveram a expansão tecnológica e assistiram ao início da decadência de padrões sociais. Ademais Oliveira (2009) destaca que essa geração presenciava nos movimentos estudantis e “Hippies” uma forma de manifestar suas insatisfações. Como profissionais essa geração valoriza o trabalho e busca ascensão profissional, sendo independente e autoconfiante.

Já a geração Y refere-se a uma população que está entrando no mercado, oriundos de num período econômico próspero. Segundo Lombardia (2008) é a geração dos resultados, sendo que tais indivíduos são filhos da geração X. Nasceram na era das inovações tecnológicas, da Internet, do excesso de segurança e do recebimento de estímulos constantes por parte dos pais. Oliveira (2009) acredita que a geração Y é motivada por desafios e interesse de ascensão rápida, buscando rotatividade nas empresas.

Por todos esses pressupostos é que se pretende identificar, de maneira abrangente as características comportamentais dessas gerações e como elas influenciam as culturas organizacionais, enfocando a gestão de pessoas, na era da globalização.

Como o misto de profissionais de gerações distintas, com talentos tão diferenciados pode contribuir para o sucesso organizacional em meio a um mercado tão competitivo? Esse é o problema do estudo em questão. Como objetivo geral, o artigo visa analisar as principais características das gerações X, Y e *Baby Boomers* considerando como elas podem favorecer o crescimento, o sucesso e/ou o fracasso e o declínio das empresas frente ao ambiente competitivo do mercado atual a partir das ações realizadas pela gestão de pessoas. Como específicos:

- Conhecer as características relevantes das gerações X, Y e *Baby Boomers*, identificando o tipo de comportamento determinante em cada uma delas no que se refere à cultura organizacional;
- Traçar um paralelo com as diferenças mais impactantes das gerações que favorecem o crescimento, o sucesso e/ou o fracasso e declínio das organizações;

- Identificar a atuação da gestão de pessoas nas empresas e organizações.

A pesquisa se justifica frente à necessidade apresentada pelas organizações em conquistar e manter de forma produtiva indivíduos que pertencem às gerações X, Y e *Baby Boomers* nos seus quadros de funcionários, considerando a atuação da gestão de pessoas na organização desse processo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Geração *Baby Boomers*

A geração *Baby Boomers* refere-se às pessoas nascidas entre 1943 e 1963, durante o *Baby Boom*. Para Oliveira (2009) os anos correspondem a 1940 a 1960. São consideradas pessoas motivadas, otimistas e *workaholics* [pessoas viciadas em trabalho]. Nasceram no período de crescimento econômico, no final e após a segunda Guerra Mundial, por isso idealizavam atuar na reconstrução de um novo mundo pós-guerra.

Durante sua trajetória, essa geração, foi educada para competir, trazida com muita disciplina, ordem e respeito pelos outros. Qualidades essas que não foram consideradas ou apreciadas nos anos subsequentes, como aponta Conger (1998). O autor pontua a presença da Guerra do Vietnã, o surgimento dos anticoncepcionais e os movimentos feministas que promoveram grandes conquistas em relação aos direitos trabalhistas às mulheres, podendo-se perceber, por exemplo, as questões da flexibilidade do horário de trabalho, o aumento do período de licença maternidade, a possibilidade de fazer parte das tarefas domésticas, preparando, dessa forma, o cenário para as gerações vindouras.

Diante da rigidez da disciplina que recebiam, a tendência natural a rebeldia aparecia na música, momento que surge o *Rock and Roll* e grandes nomes da música como Elvis Presley, Bob Dylan, Beatles e Rolling Stones (OLIVEIRA, 2009).

Nesse contexto surgiram, então, dois perfis dos jovens: o disciplinado e o rebelde. Os disciplinados aceitavam as condições impostas pelos pais e exerciam um comportamento um tanto quanto correto, ingressavam na vida adulta com maior rapidez e buscavam a estabilidade na empresa e a constituição de família. Quanto aos jovens rebeldes, na sua maioria, eram filhos de pais ricos e militares e buscavam transgredir todas as regras da sociedade, usando cabelos compridos, fazendo sexo antes do casamento, fumando e usando roupas coladas ao corpo. Além disso, seguiam as influências de personagens do cinema, lutavam ativamente pela liberdade política e exigiam mudanças nesse cenário. Também foram líderes de movimentos feministas, homossexuais, civis. Participaram de movimentos estudantis e do movimento “Yuppie” (Young Urban Professional – Jovem Profissional Urbano). No Brasil, a luta foi direcionada ativamente contra a ditadura militar (MACEDO, s/d).

No que se referem às questões profissionais, os participantes dessa geração foram educados em um ambiente corporativo no qual a liderança era sinônimo de controle. Demonstravam lealdade, focando sempre os resultados e mantendo um alinhamento e um compromisso com a missão da empresa que trabalhavam, valorizando o status e a ascensão profissional. De acordo com Kanaame (1999), aplicavam as habilidades e competências escolares em carreiras que oportunizavam posições elevadas ou mesmo garantias e/ou segurança para o futuro. A questão da empregabilidade representava uma afirmação de identidade, porém, a qualidade de vida não era muito preservada, uma vez que a ansiedade gerada pela necessidade de se construir um mundo diferente acabava por intensificar o trabalho, já que esse era entendido como o ponto mais importante para o momento histórico.

Atualmente, presencia um estágio maduro, contradizendo as tendências tradicionais no que se refere ao seu poder de compra e, por tal condição, está recebendo um tratamento especial novamente, todavia ainda trata-se de uma geração resistente às mudanças, pois devido à bagagem e vivência de experiências relevantes demonstram resistência em conciliar ações em um ambiente cooperativo.

Para Kanname (1999) essa geração tornou-se mais saudável e instruída que sua antecessora, uma vez que a motivação favorece uma aposentadoria mais tardia, por variados motivos, como a necessidade de complementar a renda familiar, pela vitalidade que sentem e a necessidade de continuar produzindo.

## 2.2 Geração X

De acordo com Oliveira (2009) a geração X é a dos nascidos entre 1960 e 1980. Engelmann (2009) considera a data como 1964 a 1977. Viveram num momento de revolução e de luta política e social, presenciando escândalos políticos como o assassinato de Martin Luther King. Presenciaram a Guerra Fria, a queda do muro de Berlin, a AIDS e a modificação de conceitos impostos pela sociedade anterior, o que promoveu a adoção de um sentimento de patriotismo.

Para Lombardia (2008) as inovações tecnológicas avançaram significativamente deixando grandes marcas na juventude da época, favorecendo a aceleração das atividades diárias, promovendo manifestações revolucionárias e qualificando estilos diferenciados nos modos de viver desses jovens. Os revolucionários assumidos organizavam manifestações em movimentos estudantis como os “*Hippies*”<sup>1</sup> que buscavam direitos iguais para todos. A música servia pra representar os valores e posições políticas, outrora marcadas pela censura de imprensa. Além disso, a liberdade de escolha passou a ser característica marcante dessa geração.

Quanto à estrutura familiar, são filhos de pais separados e mães que trabalhavam fora, o que começou a provocar o imenso sentimento de culpa das mulheres por se ausentarem de seus lares, gerando dificuldade de se colocar limites e estruturar a disciplina. Essa convivência promoveu a quebra de padrões considerados arcaicos sociais e morais. A questão do casamento, por exemplo, deixou de ser uma condição de permanência perpétua.

Oliveira (2009) também pontua que essa geração foi totalmente influenciada por programas de televisão, tanto no que diz respeito à educação, quanto à rotina familiar. Tal influência também envolveu um aumento exacerbado dos apelos consumistas, reordenando e orientando o modo de viver e agir das pessoas.

Tal condição leva essa mesma geração à valorização do trabalho e a estabilidade financeira, na condição de garantir a realização de desejos pessoais e materiais já que a carreira ainda encontra-se como o centro de seus direcionamentos e pode levar ao sucesso profissional. Mas, em contrapartida, efetiva-se a busca acirrada pelo sucesso da vida pessoal, e, depois, a constituição de uma família e a preocupação com a qualidade de vida, muito embora essas questões se mostrem um tanto quanto conturbadas com todos os percalços impostos pela vida moderna. Nesse sentido, muitas vezes os valores pessoais são submergidos na busca dos objetivos. Por isso também podem ser consideradas pessoas egoístas. “Essa geração é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões” (Oliveira, 2009, p.63).

Lombardia (2008, p.4) explicita que as pessoas pertinentes a essa geração “são conservadores, materialistas e possuem aversão a supervisão. Desconfiam de verdades absolutas, são positivistas, autoconfiantes, cumprem objetivos e não os prazos, além de serem

---

<sup>1</sup>Os hippies (no singular, *hippie*) eram parte do que se convencionou chamar movimento de contra cultura dos anos de 1970.

muito criativos”.

No seguimento profissional procuram por um ambiente de trabalho mais informal e com uma hierarquia menos rigorosa. Apesar de não serem fãs de regras na vida pessoal, consideram sua necessidade no ambiente empresarial. Carregam o fator de terem crescido durante o florescimento do *downsizing*<sup>2</sup> corporativo e, devido a essa quebra da estabilidade, buscam o desenvolvimento de habilidades que favorecem a empregabilidade. Apresentam um comportamento mais independente e mais empreendedor, focando as ações em resultados (OLIVEIRA, 2009).

### 2.3 Geração Y

A geração Y é constituída por indivíduos filhos da geração *Baby Boomers* e dos primeiros membros da geração X e, segundo Lombardia (2008) são as pessoas nascidas entre 1980 a 2000, já para Engelmann (2009) são as que nasceram entre 1978 e 1994. É conhecida como a geração dos resultados, tendo em vista que nasceu na época das tecnologias, da Internet e do excesso de segurança. Oliveira (2009) observa que ela não viveu nenhuma grande ruptura social, vive a democracia, a liberdade política e a prosperidade econômica.

As pessoas dessa geração são consideradas ambiciosas, individualistas, instáveis, todavia, preocupadas com o meio ambiente e com os direitos humanos. Também são identificadas como esperançosas, decididas, coletivas e com um bom nível de formação, geralmente agindo sem autorização e desenvolvendo um alto poder e/ou pretensão de consumo. Tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam de variedade, desafios e oportunidades. Outra característica marcante das pessoas da geração Y é que aceita a diversidade, convive muito bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos de relação (LOIOLA, 2009).

Raines (2000) acrescenta que são filhos de geração de mães independentes emocional e financeiramente e possuem uma vida profissional ativa, por isso acabaram sendo criados pelos profissionais das creches ou por avós. Além disso, o modelo de família padrão também foi substituído por uma organização que não necessariamente é representada pelo pai ou pela mãe presente. O modelo familiar mais acentuado é o flexível, muitos são filhos de pais separados, convivem com irmãos de pais diferentes, madrastas, padrastos, namorados de pais e mães. São pertencentes a famílias que elencaram como objetivo preparar seus filhos para o futuro, por isso a “agenda” da infância era determinada por muitos afazeres, como cursos de idiomas, esportes e outras tarefas para preencherem o dia a dia, esquecendo-se de acharem um tempo para o ser criança.

Conseguem acesso fácil as informações e são sensíveis as injustiças. Contudo, são impacientes, folgados, distraídos, superficiais e insubordinados, só fazendo o que gostam e quando percebem que há algum sentido ou alguma recompensa. Possuem dificuldades de acatar os limites e adoram *fastfoods* [refeições rápidas].

Segundo artigo publicado na Gazeta de Piracicaba (2011) são jovens brilhantes que dominam as tecnologias, mas não se contentam com os desafios propostos, buscando sempre novas perspectivas. A facilidade com que lidam com as tecnologias tornou-se, assim, um importante meio de sobrevivência, de maneira que as rápidas e constantes mudanças nos meios de comunicação não assustam esta geração. Para Engelmann (2009) o mundo virtual motivou a essa geração o desenvolvimento do pensamento sistêmico, com a possibilidade de olhar para o global e o local, competência esta que é tão importante ao novo mundo de trabalho.

---

<sup>2</sup> Em português: achatamento. Trata-se de uma das técnicas da administração contemporânea, que tem por objetivo a eliminação da burocracia corporativa desnecessária, pois ela é focada no centro da pirâmide hierárquica, isto é, na área de recursos humanos.



Veloso (2008) considera que esta geração possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Identifica o trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizado, muito mais do que uma fonte de renda. Isso favorece que os conceitos de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos relativos à vida organizacional bastantes valorizados pelas gerações anteriores, passem a ser analisados sobre novas perspectivas.

Para Oliveira (2009) as pessoas dessa geração valorizam menos a permanência em uma única empresa e mantêm mais lealdade a si mesmos, porém são mais fáceis de serem recrutadas, uma vez que buscam trabalhar com liberdade, flexibilidades e criatividade, sentindo, ainda, necessidades de avaliações contínuas. Além disso, Engelmann (2009) enfatiza que não respeitam cargos ou currículos, mas demonstram admiração por competência real e comportamento ético. “A falta de cerimônia com os pais leva à indiferença sobre autoridade, admiram a competência real e não a hierarquia.” (KUNTZ, 2009, p.56), conversam de igual pra igual com os chefes, não se preocupando com o nível hierárquico.

Loiola (2009) pontua que elas esperam do líder a explicitação do papel que necessitam desempenhar, porém, não querem cobranças. Possuem capacidade de resolver os problemas e buscam o reconhecimento. Raines (2000) acrescenta que como profissionais possuem o desejo de trabalhar e aprender, não demonstrando medo do risco de demissão, fator que faz com que busquem o máximo de conhecimento das empresas nas quais estão atuando em determinado momento.

Apesar de dominarem as tecnologias não se contentam com os desafios propostos, sempre querendo mais, motivo para não permanecerem nas empresas em que trabalham. Conforme a Gazeta de Piracicaba (2011) a maior parte dos jovens dessa geração vê o trabalho como forma de realização pessoal, buscando um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Segundo Gonçalves (2011, p.4) “precisam de razões e estímulos para se manter no emprego”.

### 3. METODOLOGIA

Todas as pessoas precisam dominar o conhecimento para que possam agir sobre sua realidade. Para concretizar essa ação, porém, nem sempre o senso comum é suficiente, mas a busca por uma formação que ofereça maior subsídio em relação ao assunto em questão torna-se condição essencial.

Para Lakatos e Marconi (1995) a pesquisa bibliográfica deve conter o maior número de informações – convergentes ou não – publicadas sobre determinado assunto, devendo servir como diretrizes para novas análises e possíveis conclusões.

No intuito de colaborar para a pesquisa bibliográfica elenca-se o método descritivo analítico que, de acordo com Minayo (1994), visa descrever e analisar situações ou causas, objetivando-se identificar, comparar e discutir o foco do tema abordado.

A análise comparativa consiste em investigar fatos e explicá-los segundo suas semelhanças e suas diferenças. O método é de grande valia e sua aplicação se presta nas diversas áreas das ciências, principalmente nas ciências sociais. Para Fachin (2001, p.37) “sua utilização deve-se pela possibilidade que o estudo oferece de trabalhar com grandes grupamentos humanos em universos populacionais diferentes e até distanciados pelo espaço geográfico”.

Nesse sentido, esse artigo comporta um referencial teórico, como forma de gerir um processo sistemático de construção e/ou ampliação de conhecimento enfocando as gerações X, Y e *Baby Boomers*, abordando o método descritivo analítico a fim de identificar as comparações entre essas gerações e a atuação das mesmas no que se refere à gestão de pessoas.

Ainda, para ampliar tal análise, elege-se como instrumento investigativo a entrevista estruturada, procurando identificar quais as manifestações e atitudes dos indivíduos e que

podem ser correlacionadas com o tema em questão. A análise e interpretação dos dados favorecem a finalização da pesquisa, construindo um referencial prático da atuação das pessoas pertencentes às gerações X, Y e *Baby Boomers* nos ambientes empresariais das organizações atuais.

#### 4. ANÁLISE DA PESQUISA

A pesquisa foi estruturada em duas partes, sendo que uma contemplou aspectos quantitativos direcionados para que os participantes se identificassem na geração correspondente a sua respectiva idade e analisassem suas percepções a partir de tal identificação, e a outra parte teve uma abordagem qualitativa que pretendeu focar a visão dos gestores enquanto observador e direcionador de comportamentos dos indivíduos na organização, a partir de uma perspectiva dimensional de cada geração.

Em relação à pesquisa quantitativa elegeu-se como instrumento um questionário com 16 questões fechadas objetivando recolher a opinião de 120 pessoas em relação ao trabalho desenvolvido em uma dada organização, de maneira a caracterizar essa amostragem como procedimento representativo em comparação com o referencial teórico levantado, atentando ainda para a validação ou refutação das hipóteses propostas inicialmente.

É importante ressaltar que as questões propostas foram elaboradas com a finalidade de realizar comparações entre as categorizações das três gerações. Outro fator de importância foi à seleção das pessoas em diferentes segmentos da organização, sendo que esses segmentos foram os mesmos para as gerações, mas diferenciaram-se quanto à abordagem de gênero (feminino – F – masculino – M).

#### Quadro 2 – Comparativo da pesquisa realizada pelas gerações

Questões		Geração Baby Boomers	Geração X	Geração Y
1 - Você recebe todas as informações que precisa para fazer bem o seu trabalho?	M	100% Sim	91% Sim 9% Não	81% Sim 19% Não
	F	91% Sim 9% Não	71% Sim 29% Não	71% Sim 29% Não
2 - É estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o seu trabalho?	M	91% Sim 9% Não	71% Sim 29% Não	63% Sim 37% Não
	F	63% Sim 37% Não	100% Sim	100% Sim
3 - Acredita que trabalhando nesta empresa terá oportunidade de fazer carreira e crescer?	M	82% Sim 9% Não 9% Não é possível identificar	37% Sim 45% Não 18% Não é possível identificar	55% Sim 36% Não 9% Não é possível identificar
	F	9% Sim 91% Não	45% Sim 37% Não 18% Não é possível identificar	57% Sim 28% Não 15% Não é possível identificar
4 - As solicitações e orientações de sua chefia facilitam a realização do seu trabalho?	M	91% Sim 9% Não	91% Sim 9% Não	91% Sim 9% Não
	F	37% Sim 63% Não	82% Sim 18% Não	85% Sim 15% Não
5 - O trabalho que realiza permite sempre aprender coisas	M	29% Sim 71% Não	29% Sim 71% Não	91% Sim 9% Não

novas?	<b>F</b>	82% Sim 18% Não	71% Sim 29% Não	100% Sim
6 - Você se sente estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa?	<b>M</b>	37% Sim 63% Não	18% Sim 82% Não	73% Sim 18% Não 9% Não é possível identificar
	<b>F</b>	9% Sim 91% Não	29% Sim 71% Não	71% Sim 29% Não
7 - Seu chefe ajuda a decidir o que deve fazer para aprender mais?	<b>M</b>	9% Sim 91% Não	9% Sim 91% Não	45% Sim 55% Não
	<b>F</b>	100% Não	18% Sim 82% Não	28% Sim 58% Não 14% Não é possível identificar
8 - Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa?	<b>M</b>	9% Sim 91% Não	37% Sim 71% Não	42% Sim 58% Não
	<b>F</b>	18% Sim 82% Não	71% Sim 29% Não	42% Sim 58% Não
9 - Considera que o tempo que dedica ao trabalho é adequado às necessidades da empresa e às suas necessidades?	<b>M</b>	100% Sim	91% Sim 9% Não	82% Sim 18% Não
	<b>F</b>	100% Sim	100% Sim	71% Sim 15% Não 14% Não é possível identificar
10 - Gosta do trabalho que realiza nesta empresa?	<b>M</b>	100% Sim	91% Sim 9% Não	82% Sim 18% Não
	<b>F</b>	100% Sim	91% Sim 9% Não	100% Sim
11 - Você sente que seu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida?	<b>M</b>	100% Sim	100% sim	100% Sim
	<b>F</b>	100% Sim	100% sim	100% Sim
12 - Tem orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalha nesta empresa?	<b>M</b>	100% Sim	82% Sim 18% Não	82% Sim 9% Não 9% Não é possível identificar
	<b>F</b>	100% Sim	82% Sim 18% Não	85% Sim 15% Não
13 - Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para você e para sua família?	<b>M</b>	100% Sim	82% Sim 18% Não	82% Sim 18% Não
	<b>F</b>	57% Sim 15% Não 28% Não é possível identificar	91% Sim 9% Não	57% Sim 15% Não 28% Não é possível identificar
14 - Conhece e concorda com os objetivos da empresa em que trabalha?	<b>M</b>	100% Sim	18% Sim 82% Não	55% Sim 45% Não
	<b>F</b>	100% Sim	29% Sim 71% Não	57% Sim 28% Não



				15% Não é possível identificar
15 - Você procura desenvolver tarefas com mais rapidez e eficiência que seus colegas?	<b>M</b>	91% Sim 9% Não é possível identificar	71% Sim 29% Não	91% Sim 9% Não é possível identificar
	<b>F</b>	63% Sim 37% Não	82% Sim 19% Não	42% Sim 29% Não 29% Não é possível identificar
16 - Tempo de serviço	<b>M</b>	20% - 20 anos 9% - 30 anos 71% - acima de 40 anos	9% - 3 anos 10% - 7 anos 71% - 10 anos 10% - acima de 10 anos	27,5% - Menos de 1 ano 9% - 1 ano 45,5% - 2 anos 9% - 3 anos 9% - 6 anos
	<b>F</b>	9% - 10 anos 9% - 20 anos 22% - 30 anos 60% - acima de 40 anos	9% - 3 anos 50% - 7 anos 21% - 10 anos 20% - acima de 10 anos	14% - Menos de 1 ano 42% - 1 ano 14% - 2 anos 30% - 3 anos
17 - Segmentos de atuação na organização	<b>M</b>	Fiscal, Financeiro, Educação, Logística, Recursos Humanos (RH), Saúde, Segurança, Produção e Vendas	Fiscal, Financeiro, Educação, Logística, RH, Saúde, Segurança, Produção e Vendas	Fiscal, Financeiro, Educação, Logística, RH, Saúde, Segurança, Produção e Vendas
	<b>F</b>	Fiscal, Financeiro, Educação, RH, Saúde, Segurança, Produção e Vendas	Fiscal, Financeiro, Educação, RH, Saúde, Segurança, Produção e Vendas	Fiscal, Financeiro, Educação, RH, Saúde, Segurança, Produção e Vendas

Fonte: Elaborado pela autora

Ao se fazer uma análise do quadro das respostas obtidas com referencial teórico pesquisado e que caracteriza as gerações é possível considerar que todas as proposições de questionamentos são relevantes. Todavia, no intuito de se fazer uma análise comparativa com maior rigor, optou-se por categorizar as respostas, organizando-as em 4 blocos.

No que se refere às questões de relacionamento (questões 2, 4 e 7) identificou-se que as gerações X e Y demonstram maior procura pela estabilidade de relações desenvolvidas no ambiente corporativo, focando os desafios na criatividade e na identificação de estímulos que favoreçam o crescimento pessoal e a valorização das tarefas, sendo que a chefia imediata é identificada como aliada e não oponente. Já a geração de *Baby Boomers* apresenta certa dificuldade em condições iguais ou semelhantes para homens e mulheres, uma vez que a maioria dos homens é estimulada a desenvolver seu trabalho, enquanto que 100% das mulheres pesquisadas revelaram não receber nenhum estímulo nem apresentaram conforto nas condições de estabilidade no desenvolvimento de relações entre liderados e chefias. Ressalta-se que não foi possível identificar se as mulheres representantes dessa geração se reportam a outras mulheres ou a homens no que tange a chefias mencionadas.

Nesse sentido, pode-se identificar 2 fatores como possíveis causas dessa condição: a questão da ordem e da disciplina mantida por pessoas da geração *Baby Boomers* na qual a liderança ainda é sinônimo de controle e o foco no resultado e não nas pessoas ou, ainda, uma condição de resistência às mudanças e conciliação das ações no ambiente corporativo, no que se refere ao aspecto relacional.

Todas as gerações apresentaram um grande distanciamento por parte da chefia no que se refere à obtenção de novos aprendizados, o que pode ser identificado como controle por

parte da chefia e a própria dificuldade da mesma na proposição de novas oportunidades aos liderados.

As gerações X e Y, do sexo masculino também demonstram que o estímulo não é muito percebido, apesar de ser esse uma busca constante pela geração Y. Infere-se nesse resultado a questão da maior capacidade de iniciativa dessas gerações, ainda que não receba estímulos para a realização de tarefas. A geração Y também não identifica uma participação ativa da chefia em relação a novos aprendizados, fator que se acredita, pela própria condição individualista, instável e falta de manutenção de vínculo profissional, atribuída a essa geração. Outro fator que se pode atribuir é a busca independente pelo aprendizado dispensando-se intermediários ou despreocupação com nível hierárquico, também característica marcante dessa geração.

As perguntas 1, 9, 10, 14 e 15 se referem ao desenvolvimento do trabalho e a dedicação dispensada à realização das tarefas. A geração *Baby Boomers* recebeu maior destaque na obtenção de informações necessárias para a realização do trabalho, demonstrando que está mais focada nos interesses da empresa do que nos pessoais, tal como identificado no referencial teórico. As gerações *Baby Boomers* e X demonstraram maior dedicação na realização das atividades. Já parte da geração Y revelou certo desconhecimento em relação ao tempo, sem identificá-lo como suficiente ou não, para a satisfação das necessidades da empresa, ajustando-o com suas necessidades pessoais. Quanto ao trabalho realizado todas as gerações se mostraram satisfeitas. Quanto aos conhecimentos necessários para o favorecimento do crescimento da empresa, apenas a geração *Baby Boomers* apresentou grande grau de domínio, em contrapartida a geração X apresentou alto índice de desconhecimento dos objetivos da empresa e, a geração Y apresentou um índice de posição mediana. Percebeu-se uma grande discrepância entre as gerações *Baby Boomers* e X, evidenciando que a geração *Baby Boomers* mantém o foco no crescimento da empresa, sendo que os interesses pessoais são voltados para isso, já a geração X mostrou que o desenvolvimento das habilidades pessoais e sua prática no ambiente empresarial é a necessidade relevante se comparado com os conhecimentos aprofundados em relação aos interesses da empresa.

A próxima categoria refere-se à realização pessoal (questões 11, 12 e 13) na execução do trabalho. Todas as gerações são enfáticas no que se apresentou sobre a importância do trabalho realizado para o crescimento da empresa. Quanto ao grau de satisfação de trabalhar na empresa, também se identificou certa linearidade, porém, quando se focou a segurança e tranquilidade pessoal e familiar à geração *Baby Boomers*, na visão do sexo masculino, foi enfática e decisiva. Já metade das mulheres pesquisadas não identificou essa estabilidade. Quanto à geração X houve concordância, mas para a geração Y tal como se identifica no referencial teórico, a empregabilidade não é fator de estabilidade, de maneira que se percebeu que não há dificuldade em aceitar que o trabalho pode não propiciar a concretização desses requisitos.

Por fim, quanto ao crescimento profissional (questões 3, 5, 6 e 8) apenas os homens da geração *Baby Boomers* acreditaram nessa condição. As mulheres dessa geração apresentaram um índice pequeno de identificação dessa possibilidade e também as demais gerações não identificaram essa oportunidade de crescimento. Não houve como identificar se essas causas são de ordem pessoal ou profissional, ou se a própria empresa não dispense condições para esse crescimento. Quanto ao fator de aprendizagem a geração Y e as mulheres das demais gerações identificaram a apropriação de novos conhecimentos no trabalho, para os homens das gerações *Baby Boomers* e X tal fator não foi muito reconhecido nem primordial. Quanto à busca de novos conhecimentos fora do ambiente empresarial foi bem visível na geração Y, para as demais gerações pouco se identificou essa perspectiva, uma vez que a geração Y valoriza em demasia a aprendizagem sendo esse o foco de seu crescimento profissional. Em

referência ao treinamento ofertado pela própria organização todas as gerações apontam como pouca oportunidade de empresa e, somente para as mulheres da geração X esse condição foi melhor identificada.

A segunda parte da pesquisa abordou uma análise quantitativa considerando o processo evolutivo entre as gerações a partir da caracterização realizada por gestores. Tal como a pesquisa anterior, foi adotado como instrumento investigativo o questionário, contudo agora com questões abertas.

No que se refere aos conhecimentos das gerações, apenas um dos pesquisados disse ter clareza quanto as suas definições e conceitos, os demais atestam que possuem um conhecimento parcial quanto ao assunto. Tal condição propicia a compreensão de que ainda que existe uma política que efetive técnicas de recrutamento e seleção na contratação de pessoal, não houve o apontamento para uma especialização direcionada no que se refere a contratação de pessoas das diferentes gerações, fator que pode ocasionar deficiência na capacidade profissional ao cargo oferecido. Quanto aos procedimentos mais adotados para contratação geral foram referenciados: entrevistas, testes (escritos e/ou práticos), avaliações, indicações e dinâmicas, dependendo do caso.

Apesar de não ser uma prática costumeira nas empresas pesquisadas, a contratação de profissionais *Baby Boomers* acontece devido ao comprometimento, agilidade, conhecimento prático e visão de processos apresentados por esses profissionais. Para os gestores pesquisados, tal como levantado, a geração *Baby Boomers* apresenta uma comportamento de igualdade em relação à hierarquia. Quanto ao aspecto comportamental identificaram-se as características de proatividade e tomada de decisão como pontos fundamentais. Além disso, as maiores contribuições que essa geração traz as empresas, no entendimento dos gestores pesquisados são: a qualidade, o melhor atendimento, o aumento de lucro, as melhores condições de trabalho e a agilidade e inovação. Quanto aos pontos fortes indicados para a geração *Baby Boomers* destacaram-se o comprometimento, responsabilidade, a organização e a qualidade. Quanto aos aspectos que necessitam de melhorias identificaram-se: a falta de conhecimento técnico, a resistência às mudanças e a dificuldade com a aceitação do tempo. Ressalta-se que tais pontos foram identificados a partir do referencial teórico levantado inicialmente. De maneira geral percebeu-se que os gestores reconhecem a lealdade e o compromisso mantidos por essa geração.

Quanto à contratação de profissionais da geração X, as principais modificações identificadas pelas empresas foram agilidade e qualidade. Quanto ao fator comportamental em relação à hierarquia, a geração, para os gestores pesquisados, ocupa uma posição de igualdade. Ela ainda se destacou na capacidade de proatividade e iniciativa. Quanto aos principais benefícios oportunizados pela contratação de pessoas pertinente a geração X destacou-se a qualidade, o melhor atendimento, o aumento da lucratividade e as melhores condições de trabalho. Também se destacaram pelo crescimento profissional. Quanto aos pontos fracos identificados para a melhoria, verificou-se a falta de contentamento com as decisões tomadas por outras pessoas e a batalha, um tanto quanto conflituosa, por posições mais elevadas na empresa. Percebeu-se a aversão à supervisão e a busca pela ascensão profissional como os principais objetivos dessa geração.

Por fim, ao que diz respeito à geração Y, percebeu-se que essa geração se destaca pela sua agilidade, capacidade iniciativa, proatividade e aumento da produtividade. Quanto à hierarquia ora se posicionaram em nível de igualdade ora de superioridade. É de fato, a geração que mais realiza rotatividade nas empresas e busca status e conhecimento de uma maneira um tanto quanto conflitante em relação aos objetivos da organização, porém as contribuições que traz são: aumento da lucratividade, motivação, melhores condições de trabalho e procura por novos conhecimentos.

Por fim, avaliou-se também que os resultados positivos das organizações partem de

todas as gerações, cada qual nas suas especificidades. Quanto à questão de treinamento, todas as gerações recebem treinamentos de periodicidade mensal, verificada a sua necessidade ou pertinente a uma programação preestabelecida, todavia não se identificou treinamentos específicos para as gerações de maneira separada. Por fim, quanto à resolução de conflitos, o clima das organizações pesquisadas não apresenta situações turbulentas, de maneira que os pequenos ajustes são feitos a partir da própria intervenção dos gestores ou por iniciativa das partes, com benefícios à empresa, quanto à produtividade.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente a todo contexto pesquisado é possível compreender que os processos de crescimento das organizações têm demonstrado que o foco não está apenas em resultados, mas também, e principalmente, nas pessoas. Portanto é fundamental que as empresas conheçam, reconheçam e contratem profissionais de todas as gerações para composição de seus quadros de funcionários.

Assim, tal qual como apresentado durante a pesquisa, a geração dos *Baby Boomers* tem se mostrado uma geração centrada para desenvolver o trabalho de maneira linear e pontual para o crescimento da organização, contudo apresenta ainda resistências, das mais variadas ordens, às mudanças propostas e necessárias para o aumento da competitividade. São também as pessoas que mais conseguem identificar a divisão das gerações e fazer análises criteriosas em relação às mesmas, ainda que tais não sejam coerentes para os objetivos empresariais. Valorizam sua identificação com o trabalho de forma menos dependente das possibilidades de crescimento profissional.

A geração X tem demonstrado grande competência e a valorização do crescimento profissional tem evidenciado a perspectiva almejada para essa geração.

É importante que essa geração estabeleça relações de parcerias com as demais, obtendo uma adequação mútua de flexibilidade e companheirismo no ambiente corporativo, uma vez que está numa condição mediana em relação às demais.

Contudo, a geração que mais tem mostrado um potencial de crescimento é a geração Y, já que ela possui um grande número de informações e criatividade, o que possibilita o desenvolvimento de habilidades com maior desempenho e obtenção de êxito nas funções desenvolvidas.

Conclui-se, portanto, que tal como exposto pelo referencial teórico há necessidade de se considerar as diferenças de faixa etária, tendo em vista a distinção posta em cada realidade para o sucesso organizacional.

Nesse contexto, tal qual apresentado durante a pesquisa à gestão de pessoas é o segmento responsável por promover a minimização de conflitos, desenvolvimento de talentos e determinação na construção de um clima organizacional evolutivo, considerando as pessoas, porém, sem dimensionar o crescimento organizacional, mantendo uma administração de qualidade e desempenho satisfatório, uma vez que o maior desafio proposto atualmente no que se refere às gerações tem sido à busca de integração entre as mesmas, evitando conflitos que possam prejudicar o crescimento organizacional.

A gestão de pessoas deve propiciar essas situações de integração, dinamizando mecanismos a fim de identificar as características e os talentos de cada geração, garantindo a construção de um clima favorável à satisfação pessoal concomitante com a geração de lucros. É necessário propor reflexões que favoreçam o desenvolvimento da tolerância, da flexibilidade, da compreensão, do juízo de valor, no intuito de quebrar paradigmas que possam denotar conflitos entre as gerações.

É fundamental que se administre as diferenças buscando procedimentos e recursos que ajudem na condução dessa ação. Isso também é necessário uma vez que uma nova geração está adentrando as organizações. Trata-se da geração Z, a qual, de acordo com Shinyashiki

(2009) é a geração formada pelas pessoas que nasceram a partir de 1990. Segundo Lauer (2011), a letra que nomeia essa geração vem do termo “zapear”, ato de trocar de canal de TV constantemente pelo controle remoto. É uma geração que traz consigo o domínio dos principais avanços tecnológicos e os meios de comunicação mais sofisticados, como o Orkut, Twiter, Facebook, MSN e outras redes sociais. Mostra-se totalmente integrada com as tecnologias, já que cresceu com elas a seu favor e a valorização do espaço virtual. Quanto ao trabalho, o autor pontua que possui uma visão ampla, mas como a geração Y, precisa de instruções precisas para a realização das atividades. Essa geração ainda é conhecida com a geração de maior consumismo, ativos e individualistas. Com poucas habilidades interpessoais e impacientes, busca ainda agir de maneira ecologicamente correta. Espera chegar ao mercado de trabalho com um mundo parecido com o seu, conectado, aberto ao diálogo, veloz e global. Portanto, verifica-se que o maior desafio das organizações para essa geração é encarar a mudança e atualizar os negócios, favorecendo a criação de novas formas de liderança, estímulo e motivação, criando propostas atrativas e de valorização de profissionais, no intuito de reter os talentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CONGER, Jay. Quem é a geração X? **HSM Management**, n.11, p.128-138, nov./dez. 1998.
- ENGELMANN, Deise C. **O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y?**. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em fevereiro de 2011.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- GAZETA DE PIRACICABA. **Como trabalhar com a geração Y?** 16/Fev/2011.
- GONÇALVES, Marcelo. **Riscos da ansiedade da Geração Y**, Jornal de Piracicaba, 13/03/2011.
- KANAAME, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI** 2ª ed. São Paulo : ATLAS, 1999. 36 e 55 p.
- KUNTZ, Ana Paula. 2009. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>>. Acesso em março de 2011.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAUER, Caio. [A chegada da geração Z no mercado de trabalho – Especial - Jornal Carreira e Sucesso](#). Disponível em <[http://www.catho.com.br/jcs/inputs\\_view.phtml?id=12407](http://www.catho.com.br/jcs/inputs_view.phtml?id=12407)>. Acesso em maio de 2011.
- LOIOLA, Rita. Geração Y. **Revista Galileu**. São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.
- LOMBARDIA, Pilar García. Quem é a geração Y? **HSM Management**, n.70, p.1-7. set./out. 2008.
- MACEDO, Gutemberg B. **Um Misto de Gerações com Diferenciais e Valores**. Disponível em <[http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Entrevista/6286/ummistro-de-geracoes-com-diferenciais-e-valores.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/6286/ummistro-de-geracoes-com-diferenciais-e-valores.html)>. Acesso em março de 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. (Org.) **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. 80 p.

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

RAINES, Claire. **Beyond Generation X:** A practical guide for managers. Course Technology: 2000.

SHIYASHIKI, Eduardo. **A geração Z e o mercado de trabalho.** 2009. Disponível em: <[www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)> Acesso em maio de 2011.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; Dutra, J.S.; Nakata, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. In: **Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação Em Administração**, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.