

**ANA LÚCIA CAMPOS SOUZA**  
**JOSIANE CAMPOS SOUZA**  
**VIVIANE EDVIRGES DO PRADO**

**COMPORTAMENTO DAS GERAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO:  
UMA CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA PARA A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação em Administração, do Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador:  
Prof. Ms. Luís Marcelo Alves Ramos

CAMPINAS

2014

**ANA LÚCIA CAMPOS SOUZA**  
**JOSIANE CAMPOS SOUZA**  
**VIVIANE EDVIRGES DO PRADO**

**COMPORTAMENTO DAS GERAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO:  
UMA CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA PARA A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, do Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

**EXAMINADOR**

---

Prof. Ms. Luís Marcelo Alves Ramos  
Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas

Campinas, 10 de Junho de 2014

Às nossas famílias e amigos.

Ao nosso professor-orientador Luís Marcelo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela saúde e por me tornar cada vez mais forte para enfrentar os obstáculos e momentos difíceis sem medo.

À minha mãe, pelo incentivo, pela presença e compreensão.

Ao meu Pai (in memoriam), uma pessoa honesta e trabalhadora que sempre me ensinou a trilhar o caminho correto.

Tenho certeza de que está orgulhoso e feliz por esta conquista.

Aos meus irmãos, pela ajuda e apoio durante toda elaboração do trabalho e, em especial, à minha irmã Josiane, por todas as horas de estudo que passamos juntas na sua produção.

Ao meu namorado, pelo apoio, compreensão, ajuda e companheirismo.

Aos colegas da faculdade, principalmente a Vera Lúcia e a Jéssyca, por todos os momentos em que passamos juntas para a conquista do nosso objetivo.

À Viviane e à Josiane, pois sem a nossa união e dedicação não teríamos realizado e concluído este estudo.

Ao professor-orientador Luís Marcelo, pela dedicação, paciência e disposição para a realização e conclusão deste trabalho.

Agradeço a todos vocês por terem participado da conclusão de uma importante etapa da minha vida.

Ana Lúcia Campos Souza

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo apoio, por me abençoar e por me dar saúde para enfrentar este desafio.

À minha querida mãe Margarida, pelo apoio e pelas palavras de incentivo que não me deixaram desistir de caminhar nos momentos difíceis.

Aos meus irmãos, Ana Lúcia, Anderson e Fábio.

Ao meu querido Pai (in memoriam), que sempre acreditou no meu potencial e sempre me apoiou.

Aos meus professores e amigos, pelos ensinamentos e conhecimentos que ajudaram muito no desenvolvimento do trabalho.

Ao meu namorado, por todo apoio, compreensão e carinho.

Em especial, ao professor-orientador Luís Marcelo, por toda paciência, dedicação, incentivo e motivação destinados à nossa equipe.

Em especial, à minha irmã Ana Lucia e à minha amiga Viviane, pelas discussões, pela motivação, dedicação, apoio, atenção e por todas as horas que passamos juntas.

Elas tornaram possível que, juntas, esse caminho fosse percorrido.

Josiane Campos Souza

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que esteve comigo desde o momento em que, para mim, cursar o ensino superior era apenas um sonho.

À minha mãe Tereza Ana da Cruz Prado, referência de persistência, fortaleza e fé, e que, sem saber, motivou-me apenas com seu exemplo.

Em memória do meu pai Francisco André do Prado, uma pessoa que foi fundamental para minha formação pessoal e que, infelizmente, não pôde participar de perto desta minha realização.

À minha família e amigos que acompanharam minhas lutas todos os dias durante o caminho rumo à conclusão deste curso, em especial ao meu irmão André e aos meus sobrinhos Erick e Wellington por suas solidariedades.

Aos meus colegas de sala, que se tornaram grandes amigos através da convivência contínua, como a Jéssyca e a Vera Lúcia, que não só participaram do mesmo grupo de trabalhos que eu, como também dividiram comigo momentos bons e ruins.

Em especial à Ana Lúcia e Josiane, sempre presentes neste caminho em que, juntas, realizamos este trabalho de conclusão de curso, fruto de muito trabalho e amizade e, agora, ao seu final, podemos sentir a satisfação do dever cumprido e a alegria de vencer um grande desafio.

E, para finalizar, aos professores, em especial ao professor-orientador Luís Marcelo, que se comprometeu inteiramente com este trabalho, apoiando-nos sempre e fazendo parte também desta vitória.

Viviane Edvirges do Prado

*“Consulta não os seus medos,  
mas as suas esperanças e os seus sonhos.  
Pensa não nas suas frustrações,  
mas nas suas potencialidades ainda não exploradas.  
Preocupe-se não com o que você tentou e falhou,  
mas com o que ainda é possível fazer.”*

*Papa João XXIII*

*“Ontem passado. Amanhã futuro. Hoje agora.  
Ontem foi. Amanhã será. Hoje é.  
Ontem experiência adquirida. Amanhã lutas novas.  
Hoje, porém, é a nossa hora de fazer e de construir.”*

*Chico Xavier*

*“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor,  
mas lutei para que o melhor fosse feito.  
Não sou o que deveria ser,  
mas, Graças a Deus, não sou o que era antes.”*

*Martin Luther King*

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo descrever, com o auxílio de elementos das áreas de História e Sociologia, os valores e os comportamentos no mundo do trabalho das diferentes gerações que surgiram a partir da II Guerra Mundial: Veteranos (ou Tradicionais), Baby Boomer, X, Y, Z e Alpha.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. Comportamento Organizacional. Gerações e Trabalho. Gestão Geracional.

## **ABSTRACT**

This study has as objective to describe, using the aid of elements of History and Sociology, values and behaviors in the working world of the different generations that emerged from World War II: Veterans (or Traditionals), Baby Boomer, X , Y, Z and Alpha.

**Keywords:** People Management. Human Resources. Organizational Behavior. Generations and Work. Generational Management.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	-	Anos de início e fim de nascimentos das gerações .....	105
----------	---	--	-----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 PERCEPÇÕES E INTERESSES.....	14
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO, OBJETIVO, QUESTÕES DE ESTUDO E JUSTIFICATIVAS .....	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO .....</b>	<b>18</b>
<b>3 COMPORTAMENTO DAS GERAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO....</b>	<b>20</b>
3.1 GERAÇÃO VETERANOS OU TRADICIONAIS .....	22
3.1.1 História .....	22
3.1.2 Comportamento no trabalho .....	29
3.2 GERAÇÃO BABY BOOMERS .....	33
3.2.1 História .....	33
3.2.2 Rebeldia versus conformismo .....	39
3.2.3 Comportamento no trabalho .....	40
3.3 GERAÇÃO X .....	43
3.3.1 História .....	43
3.3.1.1 Estrutura familiar e valores sociais .....	45
3.3.2 Comportamento no trabalho .....	49
3.3.3 Resistência às mudanças e conflitos geracionais .....	53
3.4 GERAÇÃO Y .....	57
3.4.1 História .....	57
3.4.1.1 Estrutura, educação e superproteção familiar .....	59

3.4.1.1.1	Estrutura familiar .....	59
3.4.1.1.2	Educação e superproteção familiar .....	60
3.4.1.2	Valores e comportamentos .....	63
3.4.2	Comportamento no trabalho .....	67
3.4.2.1	Educação contínua .....	67
3.4.2.2	Individualidade e autoconfiança versus individualismo e alienação ..	68
3.4.2.3	Valorização de boas relações interpessoais entre seus pares e lideranças .....	69
3.4.2.4	Trabalho em equipe .....	71
3.4.2.5	Informalidade .....	71
3.4.2.6	Comunicação informal .....	73
3.4.2.7	Questionamento e falta de receio em assumir riscos .....	75
3.4.2.8	Necessidade de integração entre vida pessoal e trabalho .....	76
3.4.2.9	Necessidade de alinhamento entre valores pessoais e organizacionais .....	76
3.4.2.10	Baixa fidelidade às empresas .....	77
3.4.2.11	Necessidade de feedbacks rápidos e baixa tolerância ao não atendimento imediato de suas expectativas e às “cobranças” .....	78
3.4.2.12	Necessidade de receber reconhecimento social imediato, desafios constantes e promoções e recompensas rápidas .....	81
3.4.2.13	Aversão ao planejamento .....	83
3.4.2.14	Uso de tecnologia .....	84
3.4.2.15	Conflitos com Baby Boomers e Xs .....	86
3.4.3	Urgência de formulação de políticas de Gestão de Pessoas como respostas às necessidades dos Ys e aos conflitos geracionais .....	88
3.4.3.1	Estabelecer integração entre vida pessoal e trabalho .....	89
3.4.3.2	Aumentar a fidelidade às empresas através da oferta de incentivos e recompensas .....	90

3.4.3.3	Otimizar os relacionamentos interpessoais e apresentar feedbacks constantes .....	91
3.4.3.4	Educar para o uso responsável das tecnologias de comunicação ....	92
3.4.3.5	Implementar programas efetivos de Trainees, Mentoring e Gestão Geracional .....	93
3.4.4	Considerações sobre o futuro dos Ys no mundo do trabalho .....	98
3.5	GERAÇÃO Z .....	98
3.5.1	História .....	98
3.5.2	Comportamento no trabalho .....	101
3.6	GERAÇÃO ALPHA .....	103
<b>4</b>	<b>ANOS DE INÍCIO E FIM DE NASCIMENTOS DAS GERAÇÕES .....</b>	<b>105</b>
<b>5</b>	<b>APRECIÇÃO CRÍTICA .....</b>	<b>106</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES DA EQUIPE .....</b>	<b>109</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>112</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 PERCEPÇÕES E INTERESSES

A ideia de produzir uma monografia sobre um tema envolvendo as gerações nas suas relações com o mundo do trabalho surgiu de uma proposta de pesquisa que nos foi feita pelo orientador deste trabalho.

Nosso primeiro contato com a questão se deu na disciplina de “Psicologia aplicada à Administração I” por ele mesmo ministrada.

Considerando que todas nós pertencemos à Geração Y, decidimos aceitar sua proposta, pois vimos que significava a oportunidade de melhor entendermos a dinâmica de funcionamento de nossa própria geração em relação às dinâmicas de funcionamento das demais gerações no âmbito do mundo do trabalho.

Inicialmente tínhamos apenas uma intuição sobre a forma pela qual deveríamos descrever a problematização que nortearia este trabalho, porém, à medida que explorávamos os conteúdos das referências bibliográficas, aumentava nossa curiosidade para compreender o que os livros, as revistas e os documentários diziam sobre o tema que abordamos.

Descobrimos que nesses últimos anos vêm sendo produzidos significativos estudos buscando entender a dinâmica de funcionamento das gerações - e, no momento, principalmente da Geração Y - com relação ao universo do trabalho.

Nesta descoberta gradual, identificamo-nos com vários exemplos que a bibliografia nos trazia, envolvendo limites e possibilidades, dilemas e tendências, que nos afetam enquanto estudantes e profissionais pertencentes à Geração Y.

A compreensão dos principais estudos que foram publicados no Brasil, principalmente nos últimos sete anos, permitiu-nos identificar e descrever a problematização sobre o tema em foco.

## 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO, OBJETIVO, QUESTÕES DE ESTUDO E JUSTIFICATIVAS

A proposta inicial para a produção desta monografia que nos foi apresentada pelo orientador deste trabalho tinha como foco a Geração Y.

A pretensão era a de identificar os dilemas que a Geração Y vem trazendo para o mundo do trabalho, bem como fazer um mapeamento das políticas que as áreas de Gestão de Pessoas das melhores empresas para se trabalhar vêm desenvolvendo e implementando para enfrentar tais dilemas, isto é, apresentar o que essas empresas vêm fazendo para identificar e reter talentos da Geração Y.

Embora o foco fosse a Geração Y, para ser entendida tal geração teria que ser estudada nas suas relações com as demais gerações.

É nesse ponto que nosso estudo mudou de foco.

Após termos feito o levantamento bibliográfico e iniciarmos as leituras, juntamente com nosso orientador deparamo-nos com a temática que veio a ser a problematização de nosso trabalho: o questionamento sobre quais são as origens das gerações presentes atualmente no mundo do trabalho e quais são seus comportamentos e valores, bem como o que eles trazem de convergências e divergências entre si - que podem ou não resultarem em conflitos geracionais.

Tomando esse questionamento como problematização, tornou-se, então, o objetivo de nosso estudo descrever, com o auxílio de elementos das áreas de História e Sociologia, os valores e comportamentos no trabalho das diferentes gerações que surgiram a partir da II Guerra Mundial.

Tendo em vista esse objetivo, tomamos como questões de estudo a descrição:

- dos contextos históricos, políticos, culturais e sociais em que surgiram as diversas gerações a partir da II Guerra Mundial - Veteranos (ou Tradicionais, Baby Boomer, X, Y, Z e Alpha;
- das características comportamentais dessas gerações com relação ao mundo do trabalho.

Quatro elementos justificaram a produção deste trabalho: pessoal, profissional, acadêmico e corporativo.

No âmbito pessoal e profissional este estudo nos aproximou de conhecimentos importantes para entendermos a nós mesmas enquanto estudantes e profissionais

pertencentes a uma determinadas geração: a Geração Y.

Esse entendimento nos agregou desenvolvimento pessoal e profissional uma vez que nos permitiu a compreensão das interações existentes entre pessoas de diversas gerações em ambientes de trabalho.

Como proposta acadêmica este trabalho possibilitou a socialização dos conhecimentos por nós produzidos através de sua disponibilização bibliográfica à comunidade acadêmica, o que acreditamos ser algo de grande valia.

A relevância corporativa - e também acadêmica - da produção deste trabalho está no fato de que, para que possamos trabalhar questões relacionadas às gerações na área de Gestão de Pessoas primeiro temos que saber quais são as informações históricas e sociológicas que caracterizam cada geração, principalmente naquilo que diz respeito às suas características comportamentais e valorativas.

Como exemplos, podemos dizer que não há como traçar um plano de implementação de ações motivacionais ou implantar um Programa de Gestão Geracional numa empresa sem antes ter conhecimento sobre essas características.

Nos últimos sete anos a área de Gestão de Pessoas vem cada vez mais tomando consciência da necessidade da compreensão do perfil comportamental de cada geração a fim de melhor definir suas políticas.

Veloso, Dutra e Nakata (2008 apud MACIEL e COSTA, 2011, p. 154) são enfáticos ao dizer que:

Observa-se a existência de valores, costumes e linguagens próprias de cada faixa etária, cuja diversidade enseja desafios à gestão de pessoas, na medida em que as empresas têm de aprender a lidar com expectativas profissionais e visões de mundo muitas vezes conflitantes. A forma de lidar com a própria carreira e as ambições dos profissionais também são específicas de cada faixa etária, delineadas de acordo com o contexto em que viveram seus integrantes, com as experiências que tiveram e com a educação que receberam.

Maciel e Costa (2011, p. 154) complementam esse raciocínio:

Se desde os anos 1980 a gestão de pessoas busca conciliar os variados interesses pessoais com os objetivos organizacionais, no início do século XXI, essa tentativa de conciliação ganha ênfase com a acentuada ruptura de valores trazida pela geração mais recente [a geração Y].

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Apresentada a introdução, este trabalho está estruturado em mais cinco capítulos.

O capítulo 2 trata do referencial teórico-metodológico que o norteou: a pesquisa bibliográfica.

O capítulo 3 apresenta os contextos históricos, políticos, culturais e sociais em que surgiram as diversas gerações a partir da II Guerra Mundial - Veteranos (ou Tradicionais), Baby Boomer, X, Y, Z e Alpha - e as características comportamentais dessas gerações com relação ao mundo do trabalho.

No capítulo 4 encontra-se um quadro sintético dos anos de início e fim de nascimentos das gerações.

No capítulo 5 tecemos uma apreciação crítica sobre o conhecimento que produzimos ao longo dos capítulos anteriores.

O capítulo 6 apresenta nossas considerações pessoais sobre a totalidade do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

A metodologia utilizada para a condução deste estudo é a pesquisa bibliográfica uma vez que teve como seu objetivo a produção de uma síntese de elementos teóricos acerca da história e das características comportamentais com relação ao mundo do trabalho das gerações que surgiram a partir da II Guerra Mundial.

Acerca da pesquisa bibliográfica, Gil (2010, p. 29-30) fala sobre a vantagem de se utilizá-la para reunir informações dispersas em várias obras a fim de sintetizar seus conteúdos.

Ruiz (2008, p. 58) traz a explanação da natureza da pesquisa bibliográfica:

As produções humanas foram comemoradas e estão guardadas em livros, artigos e documentos. Bibliografia é o conjunto dos livros escritos sobre determinado assunto, por autores conhecidos e identificados ou anônimos, pertencentes a correntes de pensamento diversas entre si, ao longo da evolução da Humanidade. E a pesquisa bibliográfica consiste no exame desse manancial, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema de pesquisa científica.

Severino (2007, p. 122) também ilustra o sentido da pesquisa bibliográfica:

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Manzo (1971, p. 32 apud MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 185) explica que “a bibliografia pertinente ‘oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

Por fim, Martins e Lintz (2011, p. 15) ainda trazem um importante esclarecimento sobre a pesquisa bibliográfica:

Trata-se da abordagem metodológica mais frequente dos estudos monográficos. A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos, etc. Busca conhecer e analisar contribuições científicas sobre determinado tema.

A pesquisa bibliográfica cobriu livros, periódicos e material de telejornais com conteúdo academicamente relevante.

Na seleção desse material, excluímos aqueles cujo teor não apresentava relevância acadêmica, seja por terem uma conotação de “modismo” ou por não terem embasamentos teóricos que não os sustentassem quanto à qualidade científica de sua produção escrita.

### 3 COMPORTAMENTO DAS GERAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

Se perguntássemos para alguém que estivesse “na casa dos 30 ou 40 anos” nas décadas de 80 ou 90 sobre o significado da palavra “geração” sem sombra de dúvidas receberíamos uma resposta bem parecida com “Geração é... Eu sou de uma geração. Aí, tem geração a dos meus pais, dos meus avôs, dos meus bisavôs... Tem também a dos meus filhos. Depois, virá a dos meus netos...”.

“Geração” era, então, um termo que fazia parte do jargão do senso comum. Tinha um sentido “popular”.

Nesta segunda década do século XXI a palavra “geração” saiu do senso comum e ganhou destaque nos campos da Sociologia e da Administração, sendo que, mais especificamente, na área da Gestão de Pessoas.

As formas de ser, pensar, agir e reagir de pessoas, grupos e segmentos sociais como um movimento dialético com relação às transformações históricas repletas de vieses políticos, culturais, sociais e tecnológicos, é que hoje dão sentido ao que a Sociologia considera como uma “geração”.

“As diferentes gerações são compostas não somente de um grupo de pessoas nascidas na mesma época, mas de um grupo de pessoas que, além disso, têm características e valores muito semelhantes.” (MACIEL e COSTA, 2011, p. 156).

Durante muitas décadas se definiu [o termo] “gerações” como sendo aquela que sucedeu a seus pais, portanto, calculava-se a geração como sendo um tempo de vinte e cinco anos.

A questão é que nos últimos cinquenta anos nós tivemos uma aceleração do tempo, do modo de fazer as coisas, do jeito de produzir... A tecnologia, ela é decisiva para criar marcas de tempo [que definem os períodos de início e fim de cada geração] (CORTELLA, 2013).

O intervalo entre uma geração e outra ficou mais curto. Hoje já se pode falar em uma nova geração [que surge] a cada dez anos.

Isso significa que mais pessoas diferentes estão convivendo em casa, na escola, no mercado de trabalho.

[...]

Nos acontecimentos de cada época está a chave para entender a cabeça de cada geração (TURCI, 2013).

Esse comportamento humano, que cria as transformações históricas ao mesmo tempo em que delas é produto - num movimento dialético -, é que possibilita à Sociologia identificar e caracterizar as diversas gerações que surgiram a partir da II

Guerra Mundial - e mesmo algumas antes desse evento histórico.

Neste capítulo apresentamos os contextos históricos, políticos, culturais e sociais em que surgiram as diversas gerações a partir da II Guerra Mundial - Veteranos (ou Tradicionais), Baby Boomers, X, Y, Z e Alpha - e as características comportamentais dessas gerações com relação ao mundo do trabalho.

É de grande importância mencionar que o que as obras teóricas dizem acerca das gerações não são elementos que podem ser generalizados à história de todos os países.

Os conceitos de Veteranos, Baby Boomers e Xs, por exemplo, remetem à história dos Estados Unidos - é dele que surgiram os “nomes” dessas gerações.

É na “exportação” da cultura estadunidense que outros países - inclusive o Brasil - receberam em suas culturas reflexos do que os Veteranos, Baby Boomers e Xs dos Estados Unidos geraram em se tratando de visões de mundo e comportamento.

Mas na época em surgiram os Veteranos e Baby Boomers nos Estados Unidos, em outros países, como exemplo, na antiga União Soviética, o contexto histórico era outro: dava-se continuidade, após o fim da II Guerra Mundial, à ditadura paranoica e psicopática stalinista, que de forma alguma permitiu o surgimento de “Veteranos e Baby Boomers soviéticos”.

Na China, como outro exemplo, a partir de 1949, Mao Tsé-Tung iniciou a implantação da “Revolução Cultural” que tornou ainda mais distante a aparição de “Veteranos e Baby Boomers chineses”.

As gerações Y, Z e Alpha já possuem características “globalizadas” que se criam e recriam continuamente - até num ritmo frenético - em “rede”, e principalmente através da alta tecnologia em comunicação, a partir de elementos culturais de várias partes do mundo (Multiculturalismo).

Também é necessário dizer que na época atual há partes do mundo cujos valores culturais se diferenciam do “modo de vida ocidentalizado”, logo as teorias sobre as gerações - fundamentadas nesse modo de vida - não se aplicam, pelo menos para maior parte, dessas populações.

### 3.1 GERAÇÃO VETERANOS OU TRADICIONAIS

#### 3.1.1 História

Tal como ocorre com todas as gerações que surgiram a partir da II Guerra Mundial, em se tratando de datar os anos de nascimento - início e fim - das pessoas que integram cada geração, não há um “acordo teórico” sobre tais datas.

O que há é muitas divergências teóricas em torno da questão.

Erickscon (2011, p. 39) situa os “tradicionalistas” nascidos a partir do ano 1928 a 1945 e aponta que são aqueles que viveram suas adolescências nas décadas de 40 e 50, tendo em 2009 uma idade de 64 anos ou mais.

Maciel e Costa (2011, p.157, grifo das autoras) consideram que a “primeira geração [a que viveu a II Guerra Mundial], chamada de **veteranos**, é formada pela população dos nascidos antes do ano de 1946”, não indicando, contudo, um ano inicial de nascimento para essa geração.

Branco (2013, p. 80) e Oliveira (2010, p.47-48) consideram como Veteranos os nascidos entre 1920 e 1940.

Lombardía, Stein e Ramón Pin (2008, p. 54) dizem que os Veteranos nasceram até o ano de 1950, mas também não indicam um ano inicial de nascimento para essa geração.

A Wikipédia (GERAÇÃO Silenciosa, 2014) denomina a geração dos Veteranos ou Tradicionais como “Geração Silenciosa” (a Wikipédia não menciona o motivo dessa denominação, mas podemos deduzir que por ter vivido na época da “Grande Depressão” dos Estados Unidos) e indica como seus integrantes as pessoas nascidas de 1923 a 1945.

Integrando essas referências, temos a geração de Veteranos como sendo constituída por aquelas pessoas nascidas nos anos de 1920 a 1950, portanto, hoje têm - ou teriam - as idades de 64 a 94 anos.

É claro que temos que inferir a ideia de que há uma fase de transição entre as gerações.

Isso fica claro pelas discordâncias teóricas sobre os anos de início e fim de nascimento das pessoas de uma determinada geração – e vamos ver isso não só

com relação à geração dos Veteranos.

As discrepâncias sobre essas datas chegam a ser grandes.

No caso dos Veteranos, vimos que as teorias indicam o ano inicial de nascimento como sendo 1920, 1923 e 1928 e o ano final como sendo 1940, 1945, 1946 e 1950.

Percebe-se que as discordâncias são claras, no entanto, não nos cabe resolver essas divergências teóricas. Isso é algo para os historiadores e sociólogos resolverem.

Cabe-nos apenas apresentar o fato de que essas diferenças sobre datas existem e estão presentes nas obras que tratam da relação entre as gerações e o desenvolvimento de políticas de Gestão de Pessoas.

Ao tratar de desenvolver Programas de Gestão de Pessoas que envolvem diferentes gerações - tais como programas motivacionais, de gestão de carreira e de gestão de conflitos - os profissionais dessa área têm que ter ciência desses elementos teóricos para que tais programas sejam planejados de acordo com o que cada geração apresenta em termos de desafios - possibilidades e limites - a fim de que suas implantações tenham sucesso efetivo.

Uma vez feitas essas considerações, passamos a descrever os principais fatos históricos que marcaram a vida da geração de Veteranos.

De início, um frequente engano precisa ser desfeito: as pessoas geralmente associam a Geração Veteranos aos chamados “veterano(a)s” que combateram na II Guerra Mundial.

Isso é um equívoco - pelo menos em grande parte.

Embora o(a)s combatentes da II Guerra Mundial sejam chamado(a)s tradicionalmente nos Estados Unidos de “veterano(a)s”, não é bem a geração a qual pertenceu esse(a)s combatentes que corresponde à Geração Veteranos.

Se considerarmos a Geração Veteranos tendo como início o ano de 1920, então, alguns jovens dessa geração chegaram a ser, de fato, combatentes na II Guerra Mundial.

Porém, a maioria das pessoas da Geração Veteranos era adolescente nessa época.

A maior parte do(a)s combatentes nessa guerra pertenceram à geração anterior, a “Geração Grandiosa”, as pessoas nascidas de 1900 a 1924 (BABY Boom, 2013) e que hoje têm (ou teriam) de 90 a 114 anos.

A Wikipédia não menciona o motivo da denominação “Geração Grandiosa”, entretanto, podemos deduzir que isso se deve a dois eventos históricos: a “Belle Époque”, marcada por grandes renovações culturais, que teve início na Europa e se expandiu a outras nações ocidentais, principalmente os Estados Unidos, tendo sido um movimento cultural que durou de 1871 a 1914, ano de início da I Guerra Mundial. O outro evento histórico ocorria nos Estados Unidos: a crescente industrialização advinda do Taylorismo e do Fordismo.

O tão famoso Ford Modelo T tornou-se um símbolo progressista da “Belle Époque” (BELLE Époque, 2014).

Também não é de se deixar de lado a possibilidade de o adjetivo “Grandiosa” estar relacionado ao fato de que se trata de uma geração que sobreviveu aos dois grandes conflitos mundiais, bem como à “Guerra Fria” que viria após a II Guerra Mundial.

A Geração Grandiosa vivenciou uma sequência de eventos extremamente ambíguos em se tratando de qualidade de vida:

1. Tendo sua gênese em 1900, viveu sua infância e adolescência na “Belle Époque” e no período de crescente industrialização estadunidense (1871 a 1914);
2. A I Guerra Mundial (1914 a 1918), que teve, dentre várias consequências, uma grande devastação na Europa e a oportunidade de crescimento econômico e social estadunidense por explorar o ocorrido na Europa até grande parte de 1929;
3. A Grande Depressão nos Estados Unidos, iniciada em 1929, ocorrida principalmente pela recuperação econômica europeia que freou a importação de produtos dos Estados Unidos, causando-lhe altos índices de desemprego e a dura recessão econômica;
4. A II Guerra Mundial (1939 a 1945) que, apesar das enormes baixas de combatentes estadunidenses, permitiu aos Estados Unidos emergir dessa guerra como uma das duas nações potências mundiais (a outra era a extinta União Soviética) e sair da Grande Depressão como a maior economia mundial ao estabelecer relações políticas e econômicas com Europa, Japão e América Latina que favoreceu fortemente aos Estados Unidos.

Podemos, agora, entender que a Geração Veteranos (a Geração Silenciosa) é formada pelo(a)s filho(a)s daquele(a)s que constituíram a Geração Grandiosa, herdando, portanto, o legado de uma geração marcada essencialmente por esperanças e preocupações advindos de vivências em períodos extremos de guerra e penúria, como também de prosperidade, embora com uma paz “indecisa” devido à Guerra Fria (basta lembrar o episódio da “Crise dos mísseis”, de 1962, que envolveu Estados Unidos, União Soviética e Cuba e que, por pouco, não culminou numa catástrofe nuclear).

É nesse sentido que Erickson (2011, p. 39-40) comenta:

Também conhecida como Geração Silenciosa, os tradicionalistas nasceram antes de 1946. [...] Durante a Segunda Guerra Mundial, os tradicionalistas dos Estados Unidos e outros países combatentes eram crianças pequenas. Eles vivenciaram as privações do racionamento imposto pelo conflito e, em muitos casos, ouviram os pais, criados no período da Depressão, comentarem sobre a importância da segurança financeira. Contudo, viraram adolescentes nos anos alvoroçados do pós-guerra. Tinham orgulho patriótico e se entusiasmavam com a eclosão de façanhas científicas que se seguiram aqueles anos. A Rússia lançou o primeiro voo espacial tripulado; A Pan Am inaugurou o primeiro voo comercial a dar a volta ao mundo; a Grã-Bretanha e a França viraram potências nucleares; foi desenvolvido o primeiro computador eletrônico de uso geral: o ENIAC.

Das tragédias e privações vivenciadas por seus pais e, até em boa parte por eles mesmos, os Veteranos herdaram a busca pela segurança patrimonial e financeira.

Neste ponto, é necessário esclarecer que uma menor parcela de Veteranos chegou a participar da II Guerra Mundial com a geração de seus pais.

A maior parte constitui a população de adolescentes do pós-guerra.

Sobre aqueles que chegaram a vivenciar essa guerra, o período que se estendeu durante esse evento foi de grande sacrifício para os Estados Unidos, que mobilizou grande parte de sua mão-de-obra para a indústria bélica.

Nesse tempo, de sacrifício, mas de forte investimento nessa indústria, a carreira militar tornou-se muito atrativa para os primeiros Veteranos.

Oliveira (2010, p.47-48) diz que:

As crianças nessa geração, também conhecida como “geração tradicional”, cresceram vendo o mundo mergulhado em grande depressão econômica, com famílias imigrando em busca de trabalho ou fugindo da intolerância política provocada pela Primeira Guerra Mundial.

Foi um período dramático para educar os filhos. Havia poucas alternativas para o desenvolvimento dos jovens. As melhores possibilidades contemplavam a carreira militar ou a de operário nas indústrias, que agora surgiam de forma mais acelerada, pois precisavam abastecer uma nova guerra que se aproximava.

Os elevados investimentos em armamentos e as crescentes tensões políticas entre os países no período entre guerras mundiais proporcionaram o surgimento de uma alternativa de carreira para os jovens.

Para os que tinham origem humilde, a escolha da carreira militar era bastante sedutora por possibilitar um poder circunstancial ou o reconhecimento público. Apesar do inconveniente de colocar a vida em risco, eles achavam interessante o reconhecimento eventual de ser considerado “herói de guerra”. Outros fatores de interesse eram a clareza e o alinhamento na definição de papéis, provocados pela forte estrutura de comando do exército.

Os jovens de situação mais privilegiada percebiam na condição militar sua independência da autoridade paterna associada à possibilidade de conhecer o mundo. Muitas vezes, essa escolha era considerada rebelde e irracional, mas justificável diante do esforço de guerra.

É importante ressaltar que Oliveira fala nesse comentário sobre os primeiros Veteranos, aqueles cujos períodos de nascimentos os colocaram já na fase adulta durante a II Guerra Mundial e, também, na Guerra da Coreia (conflito da “Guerra Fria”).

Para a maioria dos Veteranos dos Estados Unidos que eram adolescentes no pós-guerra, e que não optaram por seguir a carreira militar, esse período foi promissor devido ter permitido a esse país surgir como o principal exportador mundial de produtos industrializados, abrindo grande número de vagas de trabalho nos setores administrativos e operacionais.

A grande ajuda financeira dos Estados Unidos - o Plano Marshall - a países europeus (tais como Inglaterra, França e a, então, Alemanha Ocidental), bem como ao Japão, possibilitou a formação de uma aliança política e econômica entre esses países visando barrar a chamada “ameaça comunista” vinda da União Soviética e seus países aliados, como também da China.

O fato é que a fase pós-guerra estadunidense foi caracterizada por grandes ganhos econômicos e sociais para boa parte da geração que lutou no segundo grande conflito mundial e a seus filhos e filhas que constituíram os Veteranos, na

sua maior parte adolescentes que entravam para o mercado de trabalho com expectativas de ascensão econômica e social, mesmo que gradual.

E Erickson (2011, p. 40-41) explica que:

No pós-guerra, as economias em rápida expansão ofereciam oportunidades em cada esquina. Os subúrbios surgiam de uma hora para outra e, de repente, o sonho da casa própria via-se ao alcance. As fábricas que haviam se dedicado à produção bélica agora enchiam o mercado de máquinas de lavar numa velocidade assombrosa. As vendas de televisores dispararam, até o fim da década, mais de 80% de todos os lares dos Estados Unidos dispunham desses novos prodígios da tecnologia. É possível que as conversas familiares à hora do jantar incluíssem as maravilhosas utilidades domésticas recém-adquiridas pela família no comércio local, fazendo da disputa para superar as aquisições do vizinho passatempo nacional.

[...]

Para a maioria dos que cresceram nessa economia maravilhosamente promissora e otimista, era quase certo que o mundo seguia no rumo certo. Figuras de autoridade pareciam manter as coisas sob certo controle. Líderes empresariais e funcionários públicos eram merecedores de respeito. As questões globais estavam sendo resolvidas de modo satisfatório, e a tecnologia prometia um futuro sedutor.

Claro que se trata de um mundo no qual quase todo adolescente desejaria tomar parte. É provável que um adolescente que vivesse nessa época desejasse adquirir uma boa educação, ingressar entusiasticamente no mundo do trabalho, fazer parte do establishment existente e obter as recompensas financeiras por ele prometidas – garantir sua fatia do bolo. Por meio do sucesso financeiro, seria possível medir até que ponto ele conseguira se assenhorear da sua parcela de botim imediato e da segurança financeira a longo prazo.

É importante notar que o que Erickson diz denota, além da busca de segurança patrimonial e financeira pelos Veteranos, a característica comportamental de respeito a figuras de autoridade, à ordem hierárquica estabelecida “de cima para baixo”.

É também Erickson (2011, p. 41) que faz uma importante observação no sentido de que a prosperidade que se abria para a maioria dos adolescentes dos Estados Unidos não era a mesma realidade vivida por eles em outras partes do mundo:

Havia exceções importantes a essa sensação de otimismo ilimitado, ao menos nos Estados Unidos. Para os afro-americanos e outras minorias, o mundo podia causar a mesma fascinação, mas não a mesma sensação de acessibilidade. Àquela época, o caminho para o sucesso pessoal parecia obstruído – e em geral estava.

As experiências dos adolescentes criados nas décadas de 1940 e 1950 fora por demais diferentes nas várias partes do mundo. Por exemplo, no mesmo período, a Índia mal tinha estabelecido a sua independência como nação; a lealdade à família e à comunidade ainda eram prioridades cruciais, além do orgulho pelo país que então se formava. Na China, o fim da demorada guerra civil resultou na formação da República Popular da China, de

orientação comunista, e num extenso período de reformas sob comando de Mao Zedong. Para os adolescentes, a sobrevivência nesse meio inconstante era uma prioridade máxima, uma vez que, para muitos, o modo de vida tradicional tinha sido abruptamente alterado. É lógico que não há descrição capaz de abranger as características da coorte etária dos tradicionalistas de todo o mundo.

Algo que não se pode deixar escapar sobre a história dos Estados Unidos acerca da era dos Veteranos é que, apesar das possibilidades de ascensão econômica e social que o momento histórico proporcionou a boa parte de sua população, ainda assim, a sociedade estadunidense, caracterizada por forte conservadorismo, favoreceu a continuidade de preconceitos tendo como consequências a perseguição política - sobretudo através da Doutrina Truman - a segregação étnica, o desrespeito às escolhas de orientações sexuais e de gênero e a desigualdade entre gêneros.

Maciel e Costa (2011, p.157) fazem um comentário específico sobre a formação de Veteranos no Brasil:

Cabe ressaltar que os acontecimentos trazidos pela literatura como influenciadores na construção da identidade da geração dos veteranos, mesmo sendo acontecimentos de repercussão internacional, afetaram de forma mais direta a população norte-americana e europeia. Eventos como as guerras mundiais não foram tão dramáticos para a população brasileira e, possivelmente, não foram tão determinantes para o delineamento do perfil da geração dos veteranos brasileiros.

Esse comentário é acrítico, pois desconsidera que a política estadunidense de então foi a gênese da política que viria, em breve, a estabelecer o surgimento e manutenção dos governos militares em toda a América Latina, afetando não só sua geração de Veteranos, como também a geração que estava para surgir, a dos Baby Boomers.

Embora historicamente os Veteranos e Baby Boomers da América Latina não seguiram de forma simultânea as visões de mundo e os comportamentos que surgiam entre os Veteranos e Baby Boomers dos Estados Unidos, ainda assim, foram, mais tarde, influenciados política e culturalmente por eles.

A complexidade do tema, diferentemente do que aponta a concepção simplista de Maciel e Costa, já valeria uma pesquisa específica sobre ele.

Entretanto, coube-nos apenas apresentar uma crítica sobre a citação de Maciel e Costa, no sentido de alertar o(a) leitor(a) para essa interpretação acrítica sobre a temática em questão, mas não tomamos como objetivo deste trabalho explorá-la.

### 3.1.2 Comportamento no trabalho

Sobre o comportamento dos Veteranos no mundo do trabalho, suas características decorrem do contexto histórico em que viveram.

Inicialmente, temos a **dedicação ao trabalho**, a **necessidade de segurança financeira e estabilidade no emprego** (ERICKSON, 2011, p. 42).

Mas tais características não param nisso. Há várias outras, dentre as quais quatro são bem marcantes: **respeito a figuras de autoridade**, **autodisciplina**, **honra** e **conservadorismo** (OLIVEIRA, 2010, p.49).

Kullock (2013) explica que a geração Veteranos constituiu-se de pais que ensinaram seus filhos (a geração Baby Boomers) a chamar as pessoas mais velhas de “Senhor” e de “Senhora”, a pedir a benção, a tomar os mais velhos como figuras de autoridade.

“A geração dos Veteranos tinha como premissa básica respeitar as autoridades e as regras estabelecidas. Para eles o dever sempre vinha antes do prazer, pois nada se alcança sem sacrifício” (BRANCO, 2013, p. 81).

“Em consequência das experiências que tiveram, os veteranos levaram para seus ambientes de trabalho a observância às normas e aos padrões e o respeito à autoridade, representados pela hierarquia” (MACIEL e COSTA, 2011, p.157).

Os veteranos tiveram sua identidade marcada pela vivência em uma época de guerras, conflitos e crises financeiras. Em decorrência das dificuldades de sobrevivência, da necessidade de organização e persistência, do crescimento em um mundo militarizado, os veteranos desenvolveram atitudes voltadas à disciplina e a valores conservadores (MACIEL e COSTA, 2011, p. 57).

Oliveira (2010, p. 48) acrescenta que os Veteranos desenvolveram valores de **compaixão** e **solidariedade** em decorrências do sofrimento causado pelas perdas familiares em decorrência da guerra.

Segundo Oliveira (2010, p. 48-49), ainda coube aos Veteranos, através de um trabalho aplicado, a missão de reconstrução da sociedade, missão essa que influenciou a construção de suas próprias famílias, a educação dos filhos e o modo de se relacionarem com o trabalho: notadamente um modo conservador.

Ser **diligente no trabalho** é outra característica marcante dessa geração. Afinal, não havia possibilidade de focar outra coisa que não fosse a reestruturação da sociedade, e isso somente seria alcançado com muita dedicação e trabalho árduo (OLIVEIRA, 2010, p.49, grifo do autor).

Naquele tempo era claro que o “pai” trabalhava para sustentar a família, a “mãe” cuidava dos filhos e da casa e os “filhos” deviam apenas estudar para “ser alguém na vida”.

Surgiram, assim, os “Anos Dourados”, quando a **disciplina**, a **honra**, o **respeito** e a **organização** definiam todos os comportamentos na sociedade, muitas vezes ofuscando uma visão mais crítica sobre os acontecimentos (OLIVEIRA, 2010, p. 49, grifos do autor).

A sociedade restaurada pelos Veteranos é até hoje reconhecida pelo resgate dos valores familiares, dos bons costumes e da definição de papéis de cada um.

Como exemplo, temos o pai trabalhando, a mãe, dona de casa, cuidando dos filhos, os filhos estudando.

O casamento era considerado indissolúvel (BRANCO, 2013, p. 81).

Esse valor de indissolubilidade no casamento estendeu-se a outra característica que os Veteranos trouxeram para o trabalho: a **lealdade** à empresa.

Constituiu-se um valor moral para os trabalhadores dessa geração conseguir chegar à aposentadoria trabalhando a vida inteira em apenas uma empresa (PITA, 2013, p. 42).

Os conceitos de fidelidade ao trabalho e fidelidade matrimonial fundiram-se e tornaram-se dogmas sociais nos quais a dissolução do relacionamento não era considerada em nenhuma circunstância. Tanto o casamento como o emprego passaram a ser “até que a morte os separe” (OLIVEIRA, 2010, p. 49).

Também apresentavam no ambiente de trabalho um total senso de, não só de respeito, mas de **obediência às lideranças**, à cadeia hierárquica (BRANCO, 2013, p. 82; LOMBARDÍA, STEIN e RAMÓN PIN, 2008, p. 54) através do uso da **paciência, tolerância e resignação** (PITTA, 2008, p. 42).

Pelo lado da liderança - um **estilo autoritário de liderança** de equipes fundamentado no militarismo, logo, no comando e controle hierárquico -, era

esperado a **total dedicação, lealdade e obediência dos subordinados** (BRANCO, 2013, p. 82; LOMBARDÍA, STEIN e RAMÓN PIN, 2008, p. 54).

O senso de total respeito à hierarquia, sem poder de forma alguma questionar suas decisões e atos, bem como a alta valorização da recompensa financeira tanto como significado de segurança econômica como valor simbólico de seus esforços presentes na geração de Veteranos têm sido, como veremos nos próximos capítulos, motivo de conflito dessa geração com as que a sucedem.

Embora os Veteranos estejam cada vez menos presentes como força de trabalho - hoje têm (ou teriam) as idades de 64 a 94 anos -, é inegável o legado que trouxeram para o mundo do trabalho nos dias de hoje, principalmente por muitos dos seus valores estarem ainda enraizados, para bem ou para mal, na Cultura Organizacional de muitas empresas.

[...] embora o número de tradicionalistas presentes na força de trabalho diminua hoje em dia, muitos dos seus pressupostos estão profundamente arraigados na estrutura funcional das empresas, muitas das quais ainda são, em grande parte, produto das políticas e práticas adotadas por esta geração.

[...]

Nos Estados Unidos e outras nações ocidentais, os tradicionalistas erigiram empresas comerciais que refletiam esses valores. Essa geração concebeu muitas das empresas mais bem-sucedidas de hoje em dia, com base em práticas que faziam sentido à época; muitas delas tomavam muita coisa emprestada dos modelos militares – papel hierárquico; cadeias de comando; planos de carreira estruturados; isonomia salarial; e planejamento de estratégias plurianuais. E ainda que as coisas estejam mudando, as estruturas, práticas administrativas e políticas moldadas por esses valores ainda têm lugar na maioria das empresas (ERICKSON, 2011, p. 40-41).

Também temos que mencionar que em se tratando de seguir Modelos de Gestão as empresas que nasceram dessa geração seguiram formas de gerenciar marcadas essencialmente pelo Taylorismo, Fordismo e o Modelo Burocrático de Max Weber.

Quem conhece a história da otimização dos processos de qualidade e produtividade sabe que uma das exceções se deu durante os momentos da II Guerra Mundial em que os Estados Unidos seguiram as ideias do “pai da qualidade e produtividade”, William Edwards Deming (1900 - 1993), mas, logo em seguida, seriam esquecidas - pelos Estados Unidos, no entanto, não pelo Japão.

A outra exceção foram as empresas que passaram a considerar em seus processos estratégicos as ideias do “pai da Administração Moderna”, Peter Ferdinand Drucker (1909 - 2005).

De modo geral, os executivos da maioria das empresas gerenciadas por Veteranos era dirigida através de padrões burocráticos e hierárquicos.

Os executivos da geração silenciosa, para os quais foi cunhado o termo “burocrata”, foram leais às suas empresas e receberam lealdade em troca.

[...]

Em nenhuma outra parte o mundo dos “burocratas” era tão visível [a burocracia e o poder hierárquico] quanto no setor bancário norte-americano. Os comentários de um executivo sênior de um banco de Nova York, por exemplo, que começou a carreira nos anos 60, são representativos da era de comando que existia há apenas uma geração.

“Como subalterno, eu nem sequer tinha uma sala, é claro. Trabalhava num local que eles costumavam chamar de plataforma. Ter uma sala era sinal de sucesso. Só usávamos camisas brancas. Usávamos chapéu dentro e fora do escritório; os chapéus faziam parte do uniforme.

E, obviamente, não ousávamos tirar o paletó. Nem mesmo dentro da sala para os que tinham uma. Era totalmente proibido. Ficávamos de paletó o dia todo, mesmo com a porta da sala fechada.

Era mais fácil ser administrador em um ambiente estritamente hierárquico, porque esse era o sistema honrado, reverenciado e temido, tanto pelos que compunham o nível hierárquico mais alto como pelos que estavam nos patamares inferiores. Você sempre sabia exatamente qual era sua posição.

A ascensão - incentivada de forma subliminar - deveria ser degrau por degrau. Um de cada vez.

Havia divisões rigorosas do trabalho. Os vice-presidentes e os vice-presidentes seniores discutiam as políticas do banco entre eles. Jamais ousariam discuti-las com o pessoal subalterno, que, por sua vez, nunca ousaria questionar suas decisões.

O relacionamento com os chefes era muito mais formal do que hoje.

Você tinha de trabalhar muitos, muitos anos antes de poder chamar o vice-presidente, e principalmente, o vice-presidente sênior, pelo primeiro nome. O tempo de casa quase sempre significava idade e posição; seus chefes eram mais velhos que você. Acho que a cerimônia era necessária para a manutenção do sistema hierárquico.

Compartilhar os segredos, então, era coisa para poucos. Nossas conversas como chefe se limitavam ao assunto do dia. Geralmente a pergunta mais comum era ‘como estão indo as coisas?’, e a resposta esperada era ‘as coisas estão indo muito bem, senhor’.”

O mundo que nosso banqueiro descreve era um mundo que, até muito recentemente, moldou as ações e os valores da maioria dos executivos. Em meados dos anos 70, esse mundo dos “burocratas” começou a ruir. As mudanças se iniciaram assim que a geração Baby Boom entrou na força de trabalho (CONGER, 1998, p. 130-131).

Essa espécie de “gerenciamento” burocrático e hierárquico acabou sendo nociva para empresas antes consideradas sólidas.

Mesmo adotando novos modelos de gerenciamento, a burocracia e hierarquia ainda continuaram presentes nessas empresas decretando um verdadeiro “engessamento criativo e inovador” - basta lembrarmos o caso da Kodak.

Por outro lado, aqueles executivos da geração de Veteranos que renovaram continuamente suas ideias e formas de agir hoje têm grande papel como tutores das gerações que a precedeu.

Branco (2013, p. 83) acredita que:

A relação de tutor favorece a passagem do conhecimento, da cultura organizacional, bem como a troca de saberes entre eles, fortalecendo as relações interpessoais entre as diferentes gerações e o processo de identificação para a organização.

Especificamente sobre a tutoria dos Veteranos, Branco (2013, p. 82-83) diz:

Pela grande experiência acumulada ao longo dos anos, podem ser considerados detentores da sabedoria e de astúcia em relação às questões do trabalho, possuem uma rede de contato significativa para a Organização, além de serem, também, detentores dos princípios éticos e da memória da Organização.

[...]

Geralmente costumam transmitir confiança e são ouvidos e respeitados pelas gerações mais novas, principalmente a Geração Y. As pessoas da Geração dos Veteranos, assim como as do Boomers, são as mais indicadas para exercerem o papel de mentor ou tutor para as novas gerações que ingressam na companhia.

## 3.2 GERAÇÃO BABY BOOMERS

### 3.2.1 História

A maioria dos teóricos situa o início de nascimento dos Baby Boomers nos anos de 1945 a 1964 (ROBBINS, 2005, p. 56 apud MALAFAIA, 2011, p. 4; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; MOTTA, 2009, p. 56; AMUI, 2011, p. 75; ERICKSON, 2011, p. 42; SANTOS et al., 2011; CALLIARI; MOTTA, 2012, p. 7)

Alguns teóricos (BRANCO, 2013, p. 34; PITA, 2013, p. 43) situam esses anos como sendo de 1940 a 1960, adotando uma concepção simplista com datações fundamentadas em anos de início e fim de décadas (anos com final "0"), algo que carece de fundamentação histórica e sociológica.

O termo "Baby Boomer" deriva de outro termo, "Baby Boom", que significa explosão populacional.

Baby Boomers são, portanto, as pessoas nascidas na explosão demográfica ocorrida após a II Guerra Mundial - principalmente nos Estados Unidos - devido ao retorno dos soldados como fim dessa guerra (BABY BOOM, 2013; LIPIKIN; PERRIMORE, 2010, p. 2; TURCI, 2013; OLIVEIRA, 2013).

A Segunda Guerra Mundial teve seu fim provocado principalmente pelo lançamento da bomba atômica, e o período entre 1945 e 1960 foi marcado pela euforia mundial diante de um cenário bastante positivo no pós-guerra, resultando em um grande número de nascimento de crianças. Foi esse evento que batizou essa geração (OLIVEIRA, 2010, p.50).

Um baby boomer é uma pessoa nascida entre 1945 e 1964 na Europa (especialmente Grã Bretanha e França), Estados Unidos, Canadá ou Austrália. Depois da segunda guerra mundial estes países experimentaram um súbito aumento de natalidade, que ficou conhecido como baby boom. A geração baby boomer torna-se uma parte substancial da população norte-americana. Representando cerca de 20 % do público americano, os baby boomers passam a ter um impacto significativo sobre a economia. Como resultado, os baby boomers são muitas vezes o foco de campanhas de marketing e planos de negócios (BABY BOOMER, 2013).

Os baby boomers foram um fenômeno típico dos Estados Unidos, que receberam de volta um grande contingente de soldados em um território poupado pelas bombas e batalhas da Segunda Guerra Mundial, ao contrário da Europa, o que propiciou uma certa euforia e uma retomada imediata de seu crescimento populacional (CALIARI; MOTTA, 2012, p.8).

O período que se seguiu logo após a II Guerra Mundial, mais especificamente as décadas de 50 e 60, foi de grande crescimento econômico em boa parte dos países que se aliaram ao bloco capitalista liderado pelos Estados Unidos.

Esse período foi chamado de “Anos Dourados”, pois o grande crescimento econômico trouxe um melhor padrão de vida à população desses países: entre os principais contavam-se os Estados Unidos, Austrália, Canadá, Inglaterra, França e Alemanha Ocidental (a parte da Alemanha aliada aos Estados Unidos. A Alemanha Oriental era aliada ao bloco socialista liderado pela extinta União Soviética).

Quando crianças, os Boomers, foram criadas pelos seus pais, da geração de Veteranos, sob as normas de uma educação tradicional semelhante aquelas que seus pais receberam de seus avós: um rígido código de disciplina conservadora que impunha às crianças, tanto em casa como nas escolas, o respeito a valores tradicionais, a pessoas de mais idade e a figuras de autoridade, sem deixar margens para questionamentos ou afrontas a esse modelo sob a pena de severas punições.

“Os seus pais os ensinaram a chamar de senhor e senhora, ou a pedir a bênção, a ter com os mais velhos uma figura de autoridade.” (KULLOCK, 2013).

Nascer durante os "Anos Dourados" era considerado um privilégio, pois com a sociedade sendo reconstruída em alta velocidade, as crianças poderiam usufruir um tempo muito melhor do que o experimentado por seus pais. Esse era o pensamento mais comum no período, e a educação dos jovens foi moldada por um conceito de disciplina rígida - qualquer comportamento fora do padrão era considerado nocivo para a sociedade.

A geração baby boomers aprendeu muito cedo a respeitar os valores familiares e a disciplina nos estudos e no trabalho. Nenhum jovem jamais deveria contestar qualquer autoridade estabelecida. Contestar significava, sempre, receber duras punições dos pais ou dos chefes.

Isso refletia em quase todos os aspectos culturais, inclusive na forma de se vestir. Para atender à ordem estabelecida, os rapazes deveriam sempre ter cabelos curtos e bem alinhados, enquanto as moças deveriam estar sempre usando fita de seda no cabelo e vestindo saia com comprimento um pouco abaixo dos joelhos (OLIVEIRA, 2010, p.50).

Aquele que tinha valores como disciplina, ordem e obediência era recompensado com a plena aceitação nos círculos sociais, indicações para bons empregos ou aprovados nas melhores universidades (OLIVEIRA, 2010, p.51).

Os jovens que tinham como premissa básica valores como disciplina, ordem e obediência eram recompensados com plena aceitação nos círculos sociais, indicados para bons empregos e aprovados nas melhores universidades (OLIVEIRA, 2010 apud BRANCO, 2013, p.78).

No entanto, tão logo os Boomers se tornaram jovens, não tardou para que essa educação rígida imposta pelos membros da geração Veterana começasse a ser contestada através de manifestações culturais e comportamentais que os próprios Boomers consideravam como sinônimas de rebeldia.

Essa rebeldia se intensificou entre uma significativa parcela dos jovens, inicialmente dos Estados Unidos e Inglaterra e, depois, espalhando-se por outras partes do mundo capitalista.

No que diz respeito aos aspectos culturais e comportamentais, os "Anos Dourados" saíram de cena e davam espaço à passagem para os "Anos Rebeldes".

Claro que os comportamentos impostos pelos pais, chefes, professores e demais autoridades criaram uma situação insustentável diante de uma juventude que estava emergindo nesse período pós-guerra.

Não foi muito simples impor aos jovens uma atitude absolutamente submissa a um conjunto de regras, e se rebelar foi uma manifestação natural nesse cenário. Os primeiros movimentos de uma revolução apareceram na música, o refúgio artístico que várias gerações já haviam utilizado para apresentar as transgressões e insatisfações com a realidade em que estavam vivendo.

A maior manifestação desse período foi o nascimento do rock and roll com as baladas e danças atrevidas de Elvis Presley, o som do piano

inacreditável de Jerry Lee Lewis, a música ácida de Bob Dylan e até os gritos de fãs alucinados pelo Beatles e Rolling Stones.

Os “Anos Dourados”, com toda rigidez e disciplina, foram o principal motivo para o surgimento de jovens mais rebeldes e contestadores cujo desenvolvimento foi marcado por escolhas que transgredissem todas as regras, toda ordem que tivesse estabelecida. Comportamentos como fumar, fazer sexo fora do casamento, usar cabelos compridos e roupas justas eram manifestações facilmente vistas nas ruas (OLIVEIRA, 2010, p.51).

Mais suscetíveis às influências do cinema e da música, tinham no personagem James Dean o principal representante. Esse jovem foi o grande articulador dos tempos que estavam chegando, também conhecidos por “Anos Rebeldes”, quando o principal apelo social foi: “Não confie em ninguém com mais de 30 anos!” (OLIVEIRA, 2010, p. 52).

Surgem os Anos Rebeldes: devido a toda rigidez e disciplina imposta pelas famílias e pela sociedade surgiram jovens mais rebeldes e contestadores, que tinham como meta transgredir todas as regras e toda ordem estabelecida (OLIVEIRA, 2010 apud BRANCO, 2013, p.78).

Nas esferas tecnológicas, políticas e sociais o mundo estava “agitado”: a Guerra Fria havia deixado um trauma no mundo com a “Crise dos mísseis”, no entanto, ainda assim, prorrogava-se por tempo indeterminado; a Corrida Espacial passava a ser cada vez mais disputada: a União Soviética enviara o primeiro homem ao espaço e, logo em seguida, os Estados Unidos possibilitou ao homem pisar na Lua; a Doutrina Truman e o Plano Marshall, políticas estadunidense para deter através do uso da força e de ajuda econômica o possível avanço do comunismo em todas as partes do mundo capitalista, foram implementadas; a Revolução Cubana de Fidel Castro e Che Guevara (1953 e 1959) obteve êxito, tendo como desfecho a aliança da ilha com a União Soviética e assustando as potências capitalistas; a Revolução Argelina (1954 a 1962), minando a colonização francesa da África, servia de exemplo para outras nações africanas rebelarem-se contra o poderio explorador de outros países colonizadores europeus: Inglaterra e Portugal, dentre outros; na antiga Tchecoslováquia ocorria em 1968 a “Primavera de Praga”, um movimento de libertação política do país do julgo socialista, no entanto, sufocado pelos soviéticos nesse mesmo ano; havia ocorrida a Guerra da Coreia (1950 a 1953) que ceifara a vida de muitos soldados estadunidenses e a Guerra do Vietnã se estendia por anos (1955 a 1975) matando milhares de soldados estadunidenses e soldados e civis vietnamitas, principalmente do Vietnã do Norte e seus aliados do Vietnã do Sul (vietcongues). Cenas de massacre de civis inocentes por militares estadunidenses eram veiculadas pelo mundo afora através da televisão; os Estados Unidos

patrocinavam o surgimento de ditaduras militares por toda a América Latina à custa de extrema perseguição política, torturas e mortes de pessoas contrárias ao estado autocrático; líderes políticos e religiosos que pregavam ideais humanistas e pacificadores foram assassinados.

Esses são alguns dos principais exemplos dentre outros fatos históricos que marcaram a “inquietação” da época e que estimulavam cada vez mais a rebeldia dos Baby Boomers.

A adolescência [de boa parte] dos boomers esteve lotada de causas e revoluções. Os anos 1960 e 1970 foram de agitação e inquietação generalizadas em várias partes do mundo. Nos Estados Unidos, os adolescentes boomers testemunharam o assassinato de líderes idealistas: John Kennedy, Robert Kennedy, Malcolm X e Martin Luther King Jr. Vivenciaram a Guerra do Vietnã, os protestos generalizados, o movimento pelos direitos civis e, quase no fim desse período, o escândalo de Watergate e a renúncia de Richard Nixon.

A sensação de agitação se espalhava por diversos lugares. Quase 300 mil pessoas fugiram do Vietnã em balsas; a Revolução Cultural estava em marcha na República Popular da China; na França, Alemanha e Itália, houve distúrbios e, na Tchecoslováquia, uma revolução (ERICKSON, 2011, p. 43).

A rebeldia se voltou para figuras de autoridades do mundo interno - os pais - tanto quanto do mundo externo - as instituições, tais como o Estado e a Igreja.

Para eles, o mundo precisava urgentemente ser mudado.

Cresceram em meio a esses eventos e não é surpreender que muitos boomers, não obstante a persuasão política, foram levados a concluir que o mundo não ia lá bem das pernas - que ele precisava ser transformado. Pior ainda: para muitos, os adultos encarregados não pareciam tomar as decisões certas, imprimir o rumo certo ou sequer dizer a verdade. Muitos boomers desenvolveram uma atitude cética e até cínica perante figuras de autoridade, que no mundo deles eram suspeitas. Muitos concluíram que era necessário um envolvimento pessoal. Logicamente, o seu desejo não era o de ingressar num mundo que tivesse, de modo geral, voltado na direção certa, como fizeram os tradicionalistas - mas mudar um mundo que andava à deriva.

Muitos boomers não encaravam os pais nos olhos. De fato, num levantamento conduzido em 1974, 40% dos adolescentes boomers disseram que estariam melhores sem os pais. A maioria dos boomers mal podia esperar para se ver livre do controle deles, se mudar para um lugar distante e ter uma vida independente o mais cedo possível (ERICKSON, 2011, p. 43).

É nessa época que surgiram os movimentos contraculturais e, a par deles, as figuras marcantes dos famosos hippies (OLIVEIRA, 2010 apud BRANCO, 2013, p.78).

A frase “Faça o amor, não faça a guerra” e a música pacificadora “Get together” da banda The Youngbloods se tornaram o slogan e o hino dos hippies.

Essa geração também acompanhou o surgimento dos movimentos contestadores feministas, a descoberta e produção em escala da pílula anticoncepcional, a progressão da inserção das mulheres no mercado de trabalho, a redefinição do conceito de família com o aumento de números de divórcios e novas uniões (OLIVEIRA, 2010 apud BRANCO, 2013, p.78), bem como o aumento do uso de drogas na esteira do famoso slogan “Ligue-se, sintonize-se e caia fora” do “guru do LSD”, Timothy Leary, personagem idolatrado pela contracultura da época.

É importante, entretanto, esclarecer que nem todos os Boomers foram transgressores.

Alguns seguiram os valores transmitidos por seus pais.

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 [nos Estados Unidos], 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 (MACEDO, 2014).

No Brasil o termo Baby Boomer também é usado para quem nasceu naquela época e os principais marcos dessa geração foram o movimento hippie e a Ditadura Militar (MALAFAIA, 2011, p.4).

“Essa é a geração que lutou contra os militares, a geração da Jovem Guarda, da Bossa Nova, do Tropicalismo, do rock’n’roll e dos festivais aqui e lá fora.” (TURCI, 2013).

No entanto, essa geração também viveu na sua juventude a época do “Brasil do Milagre” - com grande crescimento econômico - e assistiu a seleção brasileira de futebol conquistar o tricampeonato mundial no México.

Uma significativa parcela de Boomers não participou dos movimentos de contestação ao regime militar e ficaram alheios a ele.

No mercado de trabalho, no Brasil, a inserção da mulher se deu mais intensamente na década de 1970 (OLIVEIRA, 2010 apud BRANCO, 2013, p.79).

Alguns Boomers conseguiram levar uma vida tranquila e chegar à aposentadoria tendo trabalho em um ou dois empregos.

Um relevante número de Boomers enfrentou a partir do final dos anos 80 - e principalmente no início dos anos 90 com a abertura de mercado à Globalização promovida sem planejamento econômico e social pelo governo do ex-presidente Fernando Collor de Melo - uma onda de desemprego derivada da quebra de empresas nacionais devido à concorrência com produtos estrangeiros com melhor qualidade e menores preços e à implementação do modelo de gestão toyotista em muitas empresas, antes grandes empregadoras, reduzindo drasticamente seus quadros de pessoal.

### 3.2.2 Rebeldia versus conformismo

Se num primeiro momento os Boomers se caracterizaram por sua rebeldia e transgressão contra os valores da geração de Veteranos - ou, melhor dizendo com suas próprias palavras, contra os “valores do sistema” -, num segundo momento esses mesmos jovens poucos anos depois, já nos final dos anos 80 e início dos anos 90, ao som da Disco Music - um novo e frenético ritmo musical - passariam a aderir aos valores de individualismo, competição, intenso consumismo e, no que diz respeito ao trabalho, até mesmo vício por ele (workaholic) e submissão às hierarquias visando sempre ao sucesso profissional e às conquistas materiais e de símbolos de poder tais como títulos acadêmicos e cargos de chefia (PITA, 2013, p. 43).

“Esses jovens desenvolveram uma forte expectativa por gratificações e crescimento pessoal que pudessem ser alcançados como fruto de suas conquistas e de seu trabalho.” (OLIVEIRA, 2010, p.52).

Também contraditoriamente ao que apregoavam nos anos de rebeldia, os Boomers trouxeram ao mundo do trabalho, “de forma semelhante à geração anterior, o respeito à autoridade e à disciplina.” (MACIEL; COSTA, 2001, p. 157).

Na sua maioria, os boomers se precipitaram na força de trabalho com entusiasmo e empenho; jogaram segundo as regras estabelecidas e galgaram acirradamente a hierarquia empresarial. Pode ser que não tenham gostado muito [no começo], mas não demorou para que entrassem na linha. Eles tendem a gostar de sistemas meritocráticos e se valem tanto de dinheiro quanto da posição como medidas do grau do sucesso. Os boomers tendem a valorizar as realizações individuais e o reconhecimento individual (ERICKSON, 2011, p. 43-44).

[...] para os boomers, o dinheiro tende a ser um símbolo de sucesso competitivo - de vitória.

Esse traço competitivo serviu quase como um controle manual para interromper as intenções adolescentes originais de muitos boomers (ERICKSON, 2011, p. 44).

Os jovens da Geração Baby Boomers valorizam o status e a ascensão profissional.

Eles possuem grande expectativa por gratificação e crescimento pessoal que pudessem ser alcançados pelo fruto de suas conquistas do seu trabalho (OLIVEIRA, 2010 apud BRANCO, 2013, p.79).

Ao tratar desse movimento histórico em que os Boomers num primeiro momento transgridem os valores sociais e culturais tradicionais vigentes na época de suas juventudes para pouco tempo depois submeterem-se a valores tais como individualismo, competição e consumismo, Erickson (2011, p. 44) chama isso de “uma mistura esquizofrênica de idealismo e sucesso competitivo”.

### 3.2.3 Comportamento no trabalho

Os Boomers têm, hoje, entre 50 e 69 anos, sendo uma geração que está saindo do mercado de trabalho rumo à aposentadoria.

Aqueles que seguiram carreiras administrativas estão provavelmente em posições de chefia, diretoria ou presidência (KULLOCK, 2013).

Três características marcantes da maioria dos Boomers no mundo do trabalho são sua **fidelidade à empresa**, a **busca por satisfazer sua necessidade de estabilidade e segurança no emprego** e o **investimento na carreira**.

Demonstravam lealdade à empresa, a fidelização ao trabalho, focando sempre os resultados e mantendo um alinhamento e um compromisso com a missão da empresa em que trabalhavam, valorizando o status, a ascensão profissional e aplicavam seus esforços educacionais investindo numa carreira sólida que lhes

garantissem segurança no futuro (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008, p. 7; SANTOS et al., 2011; CORTELLA, 2013) mesmo que, muitas vezes, em detrimento da própria qualidade de vida (KANAAME, 1999 apud SANTOS et al., 2011) uma vez que costumam ser “workaholics” (viciados em trabalho).

É neste sentido que Milton Pereira, diretor de desenvolvimento humano da Serasa Experian diz: “Eu sou um clássico Baby Boomer com 64 anos. A geração minha era preocupada com o dever, a segurança, em permanecer muito tempo numa empresa.” (PEREIRA, 2013).

Outra característica que se destaca nos trabalhadores Boomers é a **adoção de formas de lideranças autoritárias**.

Diferentemente do comportamento rebelde que boa parte deles apresentou na adolescência, ao ingressar no mercado de trabalho, apesar de não concordarem com muitas regras estabelecidas - principalmente as de obediência às figuras hierárquicas -, ainda assim, adaptaram-se a elas, inclusive assimilando-as à própria maneira de ser e agir - algo que se tornou claro na forma de liderança que passaram a utilizar: a autocrática.

Santos et al. (2011) menciona que “os participantes dessa geração foram educados em um ambiente corporativo no qual a liderança era sinônimo de controle”.

Tal como aqueles adultos que quando crianças rebelaram-se contra a forma de educar dos pais, mas que quando têm filhos os educam da mesma forma como foram educados, os Baby Boomers rebelaram-se nas suas juventudes contra figuras autoritárias mas, em seguida, quando assumiram posições de liderança, também adotaram formas de lideranças autoritárias.

Os Boomers também são muito **resistentes às mudanças e, por causa disso, não raramente são causas de conflitos geracionais**.

“[...] 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.” (SANTOS et al., 2011).

Além disso, “muitas vezes não percebem a chegada das novas gerações no mercado de trabalho como forma de somar conhecimento, mas sim como ameaça.” (BRANCO, 2013, p.80).

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 (SANTOS et al., 2011).

Quando as gerações X e Y ingressaram no mercado de trabalho encontraram colegas pertencentes às gerações Baby Boomers e dos Veteranos resistentes às mudanças tecnológicas. Por este motivo, muitas vezes sentiram-se ameaçados pela capacidade de domínio da tecnologia dos novos colegas, pela rapidez com que executavam suas tarefas, bem como por ter que lidar com uma ética profissional e forma de trabalhar diferentes das suas.

Os Boomers, com medo de perder o emprego, assumiam todas as tarefas e não passavam seus conhecimentos e experiência para os jovens Y (BRANCO, 2013, p.83).

A resistência às mudanças tecnológicas e o sentimento de ameaça em relação aos jovens colegas fez com que os Baby Boomers tivessem dificuldade de perceber as habilidades com a tecnologia dos jovens Y como um novo conhecimento que poderia agregar valor à vida pessoal e profissional, bem como este aprendizado seria uma forma de estreitar os relacionamentos interpessoais (BRANCO, 2013, p.84).

Apesar de algumas falhas, é inegável o legado que os Baby Boomers estão deixando para o mundo do trabalho.

Devemos agradecer a essa geração pelo fato de encontrarmos muitas empresas sólidas e socialmente responsáveis.

Ao realizarmos uma análise do contexto organizacional, podemos perceber que as gerações anteriores à Geração Y, principalmente a geração dos Baby Boomers e dos Veteranos, que estão ocupando posições de liderança nas Organizações nas últimas décadas, são responsáveis pela construção do cenário corporativo atual e pela definição da ética profissional dos dias de hoje (BRANCO, 2013, p.2).

Também quando não são resistentes às mudanças e, muito pelo contrário, são líderes que as encabeçam, tornam-se fonte de, não só conhecimento, mas também de sabedoria para as gerações mais novas.

“A geração dos Veteranos e a dos Baby Boomers são as mais indicadas para exercer o papel mentor pela experiência adquirida ao longo dos anos.” (BRANCO, 2013, p.67).

É preciso lembrar que também:

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 (OLIVEIRA, 2010).

### 3.3 GERAÇÃO X

#### 3.3.1 História

No que diz respeito aos anos de início e fim dos nascimentos dos Xs, tal como ocorre com os Veteranos, Boomers e, também, com os Ys, não há um ponto de convergência entre os teóricos sobre essas datas.

Alguns situam os anos de nascimentos dos Xs no período que vai de 1964/1965 a 1976/1977 (MOTTA, 2009, p. 57; ENGELMAN, 2009 apud SANTOS et al., 2011; LOIOLA, 2013; GERAÇÃO X, 2013).

Outros consideram os anos de 1965 a 1979/1980/1981 (CONGER, 1998, p. 133; ROBBINS, 2005 apud MALAFAIA, 2011, p. 5; ERICKSON, 2011, p. 7; MACIEL; COSTA, 2011, p. 157).

E também encontramos para os Xs aquela recorrente concepção histórica e sociológica simplista com datações fundamentadas em anos de início e fim de décadas - anos com final "0" – que considera o período de 1960 a 1980 (AMUI, 2011, p. 76; CARDOSO; BRUGGER; VERA, 2013, p. 64).

É importante, ainda, mencionar sobre essa questão o que diz Erickson (2011, p. 6):

É difícil haver uma concordância quanto à data de nascimento da Geração X. O mais comum é descrevê-la como aquela nascida entre 1965 e 1979, num contexto vinculado a um padrão de "implosão demográfica", logo após uma "explosão demográfica". O ano de 1965 foi aquele em que as taxas de natalidade nos Estados Unidos despencaram, passando dos 4,3 milhões de nascimentos no ápice da explosão [demográfica] em 1959 para meros 3,8 milhões em 1965, e 3,1 milhões em 1973, no ponto mais baixo da implosão [demográfica] [...].

Contudo, muitos dos nascidos entre 1961 e 1964 preferem ser

denominados X. São os que se identificam mais com os valores da Geração X e que alegam ter pouco em comum com o corte “boomer”.

“Há várias teorias para essa denominação [tais como]: “X”, como na matemática, uma incógnita, uma geração sem identidade; “X” em virtude do assassinato do ativista político Malcolm X.” (PITA, 2013, p. 43).

Essa geração presenciou momentos históricos marcantes: a crise do Petróleo; o surgimento da AIDS; a desintegração da União Soviética; o fim da Guerra Fria; a queda do Muro de Berlim; as Guerras no Oriente Médio; o atentado terrorista ao World Trade Center e a vários outros pontos do mundo; a ascensão do Neoliberalismo; o início da Globalização; a China despontando como potência econômica mundial; a conquista do espaço, mesmo com a explosão do ônibus espacial Challenger; a gênese da informatização em escala mundial: do TK ao Personal Computer (PC), Microsoft e Windows, Apple e Macintosh, Internet; e o modelo de produção toyotista espalhando-se pelo mundo, dentre outros.

No Brasil, essa geração vivenciou o movimento “Diretas já!” e o fim do regime militar e a transição para o regime de governo democrático sem que estivessem engajados numa revolução armada; viu a primeira edição do Rock’n’Rio; assustou-se com a chegada da AIDS no país; constituiu-se o movimento dos “caras pintadas” que apoiou o impeachment do ex-presidente Fernando Collor de Mello; viveu momentos de recessão econômica com intensa inflação (vendo e ouvindo as maquininhas de remarcar preços presentes todos os dias nos supermercados), “sentindo na pele” os efeitos dos inesquecíveis e traumatizantes “gatilho salarial” e Planos Cruzado, Bresser e Verão; viu a troca de várias moedas: cruzeiro, cruzado, cruzado novo, cruzeiro real e real, bem como as conversões em UFIR e URV; foi influenciada pelas ideologias e linhas políticas de partidos diferentes passando pelo Governo Federal; teve muitos de seus pais desempregados devido ao intenso desemprego que se iniciou na década de 80 em virtude da abertura de mercado à Globalização e ao modelo toyotista que iniciou sua expansão pelas indústrias nacionais; por fim, após sobreviver a todas essas dificuldades, conseguiu chegar a viver um período de prosperidade econômica - ainda que não seja tão vultosa como os governos das duas últimas décadas dizem ser - que, na atualidade, corre o risco de regredir.

### 3.3.1.1 Estrutura familiar e valores sociais

Os Xs são filhos dos Boomers e dos Veteranos que “nasceram por último” - e que já possuíam algumas características dos Boomers.

Muitos Xs cresceram num modelo de família tradicional, tendo o pai trabalhando e a mãe cuidando dos afazeres domésticos.

No entanto, como bem apontam Robbins (2005 apud MALAFAIA, 2011, p. 5) e Lombardía, Stein e Ramón Pin (2008), uma boa parte dos Xs cresceu com pai e mãe trabalhando fora, principalmente quando já estavam mais “crescidinhos”.

Seus pais, muitos deles Boomers workaholics - tanto pai quanto mãe - preocupados com o sucesso pessoal e profissional - o que significava usar boa parte do tempo para ganhar dinheiro a fim de pagar as contas dos itens de consumo e símbolos de poder adquiridos para lhes dar status social - nem sempre foram tão presentes no dia-a-dia da infância e adolescência dos Xs.

Para Oliveira (2010) isso os levou a ingressar cedo em creches e escolas, bem como a passar boa parte do tempo com irmãos e amigos, ou até mesmo sozinhos, vendo televisão ou jogando videogame - o nostálgico Atari.

Ainda segundo Oliveira (2010, p. 53), “o surgimento da TV afetou de forma significativa, mesmo que involuntariamente, os relacionamentos familiares, pois o aparelho se tornou um “auxiliar” na educação dos filhos”.

Além disso, a geração X também teve que se adaptar a mudanças na estrutura familiar com o aumento das brigas conjugais e os índices de divórcios.

A **desagregação familiar** é fenômeno social que tomou corpo nas famílias dos Xs e que adquiriu um ritmo crescente desde então.

Os Xs passaram a ver a família como uma instituição familiar não necessariamente indissolúvel.

Para começar, os integrantes da geração X, na maioria, vêm de lares onde ambos os pais trabalhavam fora. De fato, a porcentagem de mulheres que trabalhavam fora e tinham filhos com menos de seis anos cresceu [...]. Os integrantes da geração X beneficiavam-se da renda familiar extra, mas se sentiam privados da companhia dos pais, uma situação que se tornava ainda mais grave pelo fato de que uma porcentagem muito alta deles era de filhos de pais divorciados (CONGER, 1998, p.133).

Assistir, também à insatisfação conjugal protagonizada em casa alterou completamente as expectativas de relacionamento futuro. Muitas crianças dessa geração acabaram sofrendo com os conflitos de seus pais, às vezes, até fisicamente (Oliveira, 2010, p.56).

Não era difícil questionar a razão de os pais continuarem casados se viviam brigando e raramente manifestavam carinho mútuo. Para esses jovens, o casamento já não significava uma relação perpétua (Oliveira, 2010, p.56).

Em outras famílias, pelo fato de os pais ficarem muito ausentes na maior parte do tempo, sentiam-se culpados e procuraram compensar essa ausência dando às crianças Xs muitos brinquedos - a boneca Susi era a preferida das meninas e o boneco Falcon o preferido dos meninos -, bem como proporcionando-lhes uma maior permissividade do que a que tiveram nas suas próprias infâncias.

Os castigos das crianças Xs costumavam ser mais brandos - embora nem sempre - do que os que eram aplicados às crianças Boomers.

As correções com palmadas, chineladas e mesmo varadas foram substituídas pelo controle de acesso aos programas preferidos: não poder assistir por um determinado tempo ao desenho preferido era castigo.

Os pais costumam ser ausentes por causa do trabalho e por este motivo desenvolvem sentimento de culpa com relação aos filhos e encontram com isso dificuldade para educar e dar limites. Costumaram confundir muitas vezes autoridade com autoritarismo e, com medo de serem repressores, acabaram sendo permissivos (OLIVEIRA, 2010).

Essa forma de educar aliada ao intenso apelo consumista veiculado pela TV fez com que, mesmo tendo momentos de luta por seus direitos - os movimentos “Diretas já!” e dos “caras pintadas” -, os Xs formassem uma geração altamente **consumista e alienada** com relação à realidade social.

Juntamente com a convivência com a televisão, seus integrantes foram expostos a uma grande oferta e ao apelo a marcas de diversos produtos que viraram moda na época, como por exemplo, as calças Lee e o tênis Kichute (OLIVEIRA, 2009 apud MACIEL; COSTA, 2011, p. 157-158).

“Outro efeito colateral foi a paixão que essa geração desenvolveu por programas superficiais e de baixa relevância crítica.” (Oliveira, 2010, p.54).

No Brasil, é importante dizer que a degradação da qualidade de ensino da escola pública - e mesmo das escolas particulares - associada às inovações tecnológicas - mais voltadas à diversão - cada vez mais presentes na vida dos

jovens Xs também contribuíram para isso.

Tal como seus pais, muitos Xs se sentiram decepcionados com os rumos que a política “pós-era Collor” tomou no país, mas não se envolveram em movimentos de contestação política armados como ocorreu com jovens da geração Baby Boomers.

Diversos jovens dessa geração não se identificavam com a agressividade proposta pelos movimentos políticos revolucionários e adotavam uma postura mais omissa, evitando se envolver diretamente em qualquer tipo de manifestação social, mesmo as que propunham a liberdade sexual e a igualdade de direitos (OLIVEIRA, 2010, p. 55).

O campo da música, principalmente a de cunho pop, tornou-se o principal refúgio para muitos desses jovens, seja como músicos ou fãs, tanto no Brasil como em outros países.

Seguindo essa lógica, bandas tais como Legião Urbana, Engenheiros do Hawai e Plebe rude fizeram sucesso no país, enquanto a banda irlandesa U2 fazia tinha milhões de fãs pelo mundo inteiro.

Mas a maioria das músicas acabava tendo um forte apelo comercial que remetia os Xs a mais alienação e individualismo.

Muitos se abrigaram nas manifestações musicais promovidas por ritmos irreverentes, algumas vezes até agressivos, para expressar seus novos valores e suas posições políticas priorizando a conquista do prazer e do êxtase por meio da música. Além de compor e cantar, buscavam a liberdade de ação e de escolha nos relacionamentos superficiais proporcionados em danceterias (Oliveira, 2010, p.55).

A própria primeira edição do Rock'n'Rio foi estrategicamente montada para desviar a atenção dos jovens para um fato político que marcava e traria consequências para a vida de todos os brasileiros a partir de 1984: a passagem de governo do regime militar para o democrático.

A velha política “panis et circenses” - de “pão e circo”, isto é, alienar o povo com a oferta de assistencialismos básicos e diversão - fez-se presente no Rock'n'Rio desviando o olhar dos jovens para esse marco histórico, bem como continuaria presente na política brasileira desde aquele momento.

Além de mencionar esses comportamentos e valores, há ainda outros que claramente caracterizam as formas de pensar, sentir e agir dos Xs.

A educação passada por seus pais e as dificuldades que muitos dos Xs passaram com o desemprego deles a partir da década de 80 são fatos que

marcaram profundamente suas atitudes posteriormente.

**Buscando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, qualidade de vida, satisfação com o trabalho e bons relacionamentos, bem como a estabilidade e independência financeira**, trilharam esse caminho de forma cética e desesperançosa com relação ao que se esperar das esferas governamentais (OLIVEIRA, 2010; LOIOLA, 2013).

A necessidade de ter **autoconfiança** e de ser **autossuficiente**, condições extremamente valorizadas por esta geração, (PITA, 2013, p. 43) levou grande parte dos jovens Xs a se tornar **workaholics** e a investirem recursos financeiros e tempo no **encarreamento** (OLIVEIRA, 2010).

**Ganhar dinheiro** para ser autossuficiente, algo considerado pelos Xs como um forte indicador de desempenho profissional, é uma das principais bandeiras dessa geração (OLIVEIRA, 2009 apud MACIEL; COSTA, 2011, p. 157-158).

A par disso, muitos desejaram formar família e terem um ótimo desempenho como pais e mães (ERICKSON, 2011, p. 55), até procurando proporcionar a seus filhos tudo aquilo que acreditaram faltar nas suas próprias criações.

Essa característica superprovedora e superprotetora viria influenciar decisoriamente a formação de valores e comportamentos de sua geração sucessora, os Ys, como veremos mais adiante.

Tal condição [política, sócio-econômica e cultural] leva essa geração à valorização do trabalho e à 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 (OLIVEIRA, 2009 apud SANTOS et al., 2011).

“O desejo de serem bons pais é evidente tanto entre mulheres X quanto entre homens, apesar da dificuldade de equacionar o tempo do trabalho com a família, os homens X têm passado bastante tempo com os filhos [...]” (ERICKSON, 2011, p.61).

A **perseverança** e a **persistência** - encabeçadas pela ideia do “Eu quero, eu posso, eu faço, eu consigo” (PITA, 2013, p. 34) também são comportamentos presentes em muitos dos Xs ainda hoje.

A **autodependência** (autosuficiência) como capacidade para lidar com qualquer situação com a qual se deparem e, ainda, não dependerem de outros, é outro elemento predominante no caráter de muitos Xs (PITA, 2013, p.34).

E ainda que tragam intensas marcas de **individualismo** e **egoísmo** (OLIVEIRA, 2010), ainda assim, são capazes de estabelecer fortes laços de amizades que em geral são tão quanto ou mais significativos e resistentes do que os familiares (PITA, 2013, p. 34).

### 3.3.2 Comportamento no trabalho

Na atualidade, os membros da geração X estão na faixa de idade dos 33/37 aos 50 anos, constituindo a maior parte da população ativa não só no Brasil.

É a geração que hoje predomina no mercado de trabalho (SANTOS et al., 2011).

Começaram a ingressar no mercado de trabalho por volta do meio da década de 80 e início da década de 90, época de intensa crise no mercado de trabalho.

O toyotismo foi importado por muitas empresas e conceitos como “Reengenharia” e “Downsizing” que visava à reestruturação organizacional e o enxugamento dos quadros funcionais passaram a fazer parte do universo corporativo causando o desemprego de muitos pais dos Xs.

Para os desempregados, conseguir uma recolocação no mercado de trabalho tornou-se uma tarefa difícil e isso não raramente levava a vários meses de desemprego ou a ter que se sujeitar a condições de emprego precárias, ao subemprego, para poder sustentar a família.

A par dessa situação, para os jovens X, conseguir o primeiro emprego não era algo tão fácil.

No Brasil, os programas de jovens aprendizes auxiliavam nesse processo, possibilitando a muito dos X iniciarem suas carreiras com resultados brilhantes.

A geração anterior, os Boomers, já havia se beneficiado desse serviço social e alguns deles, tal como viria a acontecer com alguns X, chegaram a posições de destaque em grandes empresas.

Na época, tanto os processos administrativos quanto os técnico-operacionais das empresas era caracterizados por serem manuais.

Nos escritórios utilizavam-se as máquinas de datilografar mecânica.

Na produção, por exemplo, usavam-se os tornos mecânicos.

A tecnologia começou a ser implantada timidamente nos escritórios através da máquina de escrever elétrica e, logo em seguida, a eletrônica.

Também surgiram os aparelhos de comunicação Telex (não mais utilizado na atualidade) e o FAX.

Terminais de computadores - principalmente o sistema LABO - eram utilizados já no final da década de 90 e as principais linguagens de programação utilizadas eram a BASIC, a COBOL e a FORTRAN.

No início da década de 90 é que os computadores, o PC - Personal Computer - começam a invadir em larga escala o mundo corporativo: os PCs 186, 286, 386 e 486.

Inicialmente utilizava-se o sistema operacional DOS da Microsoft, juntamente com a planilha eletrônica Lotus 123 e o processador de textos WordStar.

Já nos primeiros anos da década de 90 surge o sistema Operacional Windows da Microsoft juntamente com a planilha eletrônica Excel, o processador de textos Word e o banco de dados Acces, todos softwares da mesma empresa.

No Brasil, o Macintosh da Apple aparece, porém, de forma mais tímida.

“Disquete”, um dispositivo para guardar dados, era uma palavra muito utilizada na época.

A internet era algo que não se imaginava poder existir “nem em sonho” pelo grande público, muito embora suas bases já haviam sido criadas nos anos 80 por pesquisadores estadunidenses e europeus.

Os cursos técnicos e os “cursinhos” de informática tornaram-se muito disputados na década de 90.

Ser um técnico de informática significava ter uma carreira promissora.

Os jovens X tiveram que se adaptar a um mundo cada vez mais informatizado: não estar engajado nesse mundo significava na maioria das vezes ficar sujeito a desemprego ou subemprego.

Considerando que nas décadas de 80 e 90 os Xs viram - e muitos vivenciaram - o desemprego assolando muitas famílias, as novas tecnologias exigindo dos trabalhadores o rápido engajamento num mundo que se informatizava a longos

passos e os planos governamentais que sempre resultavam em mais recessão econômica e consequente inflação mensal progressiva, não é de se estranhar que o **ceticismo** se tornou uma das grandes marcas da geração X, criando em boa parte dos Xs uma preocupação, até obsessiva, em **ser bem sucedida nos estudos e profissionalmente** a fim de **garantir sua segurança financeira**.

Outro aspecto importante dos valores e comportamentos dos Xs com relação ao mundo do trabalho é que eles **não têm fidelidade aos seus empregadores**, apenas a si mesmos, pois se tornaram desconfiados com relação às empresas, pois viram seus pais trabalharem por anos a fio nelas e serem demitidos friamente.

O interesse que os Xs têm em se manter anos numa mesma empresa está mais voltado a enriquecerem o currículo profissional e menos para se aposentarem através de um ou dois empregadores.

Aposentar-se trabalhando numa única empresa, ou em poucas delas, era o objetivo dos Boomers - que mantinham lealdade a elas - porém, não era a finalidade dos Xs, que olhavam com receio para as corporações, sempre esperando poderem ser demitidos por elas mais cedo ou mais tarde.

É certo que essa geração produziu muitos workaholics, entretanto, a maioria dos Xs, apesar de valorizarem o sucesso profissional e ganhar dinheiro a fim de terem estabilidade financeira, pouco ou nunca esteve disposta a sacrificar-se pelos seus empregadores em detrimento de sua **qualidade de vida** e a **importância dada aos relacionamentos** com familiares e amigos.

Sobre esse assunto, consideramos importante mencionar citações de vários teóricos a fim de ilustrar e sustentar o que foi dito.

Donos do próprio nariz, os integrantes da geração X demonstram estarem muito menos dispostos a se identificar exageradamente com qualquer organização (CONGER, 1998, p.135).

Ao contrário da geração anterior, [a geração X] não se fideliza às organizações, pois priorizam os interesses pessoais e não valoriza um currículo de 20 anos numa mesma empresa (KUNTZ, 2009 apud LOMBARDIA, 2011, p.5; CONGER, 1998, p. 129).

Seu objetivo [do X] é usar cada um dos empregadores para desenvolver as habilidades que criarão as oportunidades para o próximo. A lealdade deve ser somente para consigo mesmo e com os colegas, não para com o chefe ou a empresa (CONGER, 1998, p.135).

Para a Geração X a carreira é constituída dentro da própria pessoa e são leais a si mesmos, já que a lealdade com as empresas deixou de existir. A Geração X só é leal à empresa até momento em que surja uma oportunidade mais interessante, ou no momento em que suas necessidades e seus desejos pessoais e profissionais não sejam atendidos (OLIVEIRA, 2010).

Na busca pelo equilíbrio os membros dessa geração mostram-se menos dispostos a fazer sacrifícios pessoais pelos seus empregadores do que as gerações anteriores (ROBBINS, 2004, p. 18 apud MACIEL; COSTA, 2011, p. 158).

[Os Xs] São profissionais ainda menos dispostos a se sacrificar por seus empregadores do que a geração anterior [os Boomers] e têm como principais valores a obtenção de um estilo de vida equilibrado, satisfação no trabalho, importância da família e dos relacionamentos (ROBINS, 2005 apud MALAFAIA, 2011, p.5).

Acreditam que o dinheiro é importante e representa um indicador da sua qualidade profissional, mas estão dispostos a trocar promoções e aumentos salariais por uma vida com mais tempo para o lazer (ROBINS, 2005 apud MALAFAIA, 2011, p.5).

Os Xs que visaram à formação de uma carreira sólida **investiram tempo e recursos financeiros em educação profissional.**

Nesse sentido, alguns seguiram esse caminho estando empregados nas empresas - como vimos, não necessariamente uma ou duas -, outros abriram seus próprios negócios.

“Como profissionais essa geração valoriza o trabalho e busca ascensão profissional, sendo independentes e autoconfiantes.” (SANTOS et al., 2011).

“Desde o começo, a educação foi parte essencial do seu plano de jogo. [...] Os X são, na realidade, mais bem formados para a idade que qualquer outra geração.” (ERICKSON, 2011, p. 130).

Os jovens da Geração X passaram a não acreditar na estabilidade e permanência no emprego e priorizaram dar continuidade ao aprendizado a fim de desenvolver novas competências e habilidades que possam fazer a diferença no mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2010).

Essa geração carrega o fardo de ter crescido durante o florescimento do downsizing corporativo, o qual afetava a segurança no emprego. A percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos estimulou a tendência de desenvolver habilidades que melhorem a empregabilidade, já que não se pode mais esperar estabilidade (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008, p.7).

Enquanto *boomers* e tradicionalistas se interessam pela segurança no *trabalho*, o interesse dos X é pela segurança na carreira ou na vida, que procuram lograr de diversos modos. Para alguns, ela se traduz no desejo de controlar próprio destino, o que os leva a trilhar o rumo do empreendedorismo; para muitos outros, ela aumenta o desejo de manter uma base ampla de habilidades negociáveis e a disposição de continuar a evoluir para novos conjuntos de competências e, assim, acompanhar as mudanças na oferta de empregos para a maioria, ela significa ter sempre em mente uma multiplicidade de opções, para o caso de algo de ruim atravancar um dos caminhos (ERICKSON, 2011, p.56).

Os Xs, **apesar de apresentarem certos conservadorismos** em algumas questões de trabalho, **não são tão rígidos** (SANTOS et al., 2011), **defendendo** a configuração de um **ambiente de trabalho mais informal** e uma **hierarquia menos rigorosa** (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008, p.7).

Gostam da **informalidade** no trabalho (ROBBINS, 2005 apud MALAFAIA, 2011, p. 5), terem **autonomia, liberdade e flexibilidade** para desempenhas suas funções (BRANCO, 2013, p. 34) e receberem feedbacks constantes (OLIVEIRA, 2010).

Apreciam ser avaliados e receberem promoções a partir de avaliações de desempenho baseadas em critérios de meritocracia.

Desconfiando de hierarquias, diferentemente dos Boomers não relacionam bom desempenho com status hierárquico, pois muitos Xs conheceram nas suas experiências de trabalho muitas pessoas em cargos de chefia sem as competências necessárias para exercerem essa função.

**Apesar de, como veremos mais adiante, terem conflitos com os Ys, foram os Xs que criaram os valores e comportamentos no trabalho que influenciaram, porém, de forma radical a geração Y** (ROBBINS, 2004, p. 18 apud MACIEL; COSTA, 2011, p. 158).

### 3.3.3 Resistência às mudanças e conflitos geracionais

As resistências às mudanças que os Xs apresentam no âmbito do trabalho estão geralmente ligadas a três fatores:

- a necessidade imperativa de aprender novas ferramentas tecnológicas, principalmente as de comunicação - que tanto maravilham os Ys -, bem

- como assimilar a ideia de que o mundo é cada vez mais dependente delas;
- a necessidade de aprender e apreender novos conceitos de liderança, pois, como bem entendeu Pita (2013, p. 49), “a geração X percebeu que muitos conceitos que havia aprendido até então já não se aplicam à realidade e hoje tem mais perguntas do que respostas sobre como liderar suas equipes”;
  - e, ainda, a necessidade, também obrigatória, de conseguir resolver questões relacionadas a conflitos geracionais com Boomers e Ys.

No que diz respeito aos conflitos geracionais com os Boomers, tanto os Xs como os Ys costumam acreditar que seus colegas das gerações anteriores, Veteranos e Boomers, não sabem fazer as coisas como deveriam ser feitas, entretanto, contraditoriamente, gostam de aprender com esses colegas das gerações anteriores quando percebem que eles possuem conhecimento e experiência adquiridos ao longo da vida que podem transmitir às gerações mais novas (BRANCO, 2013, p. 84).

Os Xs também têm receio dos Boomers, pois veem com desconfiança o fato de a geração Baby Boomer ter, ao longo de sua história, lutado num primeiro momento contra a ordem social então estabelecida e, depois, tornar-se extremamente competitiva, autoritária, cínica e até teimosa no ambiente de trabalho.

Não é de estranhar que a mistura esquizofrênica de idealismo e sucesso competitivo, como é característico dos *boomers*, seja alvo do ceticismo e desprezo de jovens X. A uma adolescência prenhe de idealismo e rebeldia seguiu-se uma frenética escalada na hierarquia empresarial e o conformismo ao *establishment* do qual os *boomers* zombaram quando adolescentes. Para muitos X tudo isso não passou de autoglorificação pretensiosa e, às vezes, reflexo ilusório de uma vida que os *boomers* optaram por não levar; para eles, os *boomers* são mestres na arte de negar a realidade e ignorar as verdades inconvenientes (ERICKSON, 2011, p. 44-45).

Em contrapartida, os Boomers também têm seus receios com relação aos valores e comportamentos dos Xs:

Por outro lado, para os boomers, em geral os X parecem inteiramente indecifráveis, o espírito de competição - elemento primordial da psique *boomer* - parece não motivá-los. A disposição do X de largar o emprego e partir para outra, bem como a sua (sincera) irreverência, é capaz de estarrecer os *boomers* como coisa de uma impropriedade quase revoltante. O desejo dos X de serem tratados individualmente - de serem autorizados a

jogar de acordo com as próprias regras - contrasta com a disposição dos *boomers* de jogar segundo as regras estabelecidas na disputa por recompensas individuais. Para os *boomers* [os Xs são] incoerentes, cínicos, desleais e avessos a desafios e responsabilidades (ERICKSON, 2011, p.45).

Os Xs também passam por conflitos geracionais com os jovens da geração Y, que os assombram com a ideia de poder perderem o emprego devido a essa nova geração dominar as novas tecnologias de comunicação e trazerem ideias inovadoras.

Quando existe conflito de gerações numa empresa, normalmente a geração Y está no meio. Esses caçulas do mercado de trabalho têm energia, desenvoltura, intimidade com a tecnologia. E isso tudo pode deixar os mais velhos inseguros. Principalmente a geração X, aquela que fica no meio das outras duas [gerações, Boomers e Ys] (TURCI, 2013).

A geração X tem características muito interessantes, foi ao mesmo tempo protagonista e plateia na mudança do mundo analógico para o digital. Embora tenha tido o privilégio de presenciar essa transformação, a maior parte dos componentes da geração X acompanhou isso quase que ao largo, estava muito ocupada trabalhando e hoje tem dificuldade (ao contrário, dos *boomers*, que reconhecem isso com tranquilidade) de admitir que não domina as novas tecnologias da mesma forma que os Y (PITA, 2013, p.51).

Nas palavras de Renato Trindade, presidente da Bridge Research, “Ele [o X] tem medo de perder o emprego justamente para pessoas [os Ys] que aparentam ter mais energia do que ele, que podem eventualmente trazer mais inovação e energia do que ele” (TRINDADE, 2013).

O plano inicial era o de esperar os Boomers se aposentarem para que eles, Xs, fossem alocados em cargos de liderança, entretanto, a chegada dos Ys no mercado de trabalho fez com que os Xs se sentissem ameaçados nas suas intenções.

E agora é a geração Y que está no seu encaixe no trabalho. Alguns X acham os Y ameaçadores; muitos os acham irritantes. Nas nossas conversas, alguns X demonstravam inquietude com a maior sofisticação técnica dos Y e com o seu pleno vigor juvenil. [Os Xs contavam] os dias a espera dos *boomers* deixarem o caminho livre no trabalho, mas justamente na hora em que isso começa a ocorrer os Y aparecem com uma nova onda de competição (ERICKSON, 2011, p. 22).

Em se tratando de liderança, os Xs tendem a se desentenderem com os Ys, pois os Xs se prepararam para esperar os Boomers saírem de cena para se entenderem com as pessoas que tivessem os mesmos valores e comportamentos que eles: os próprios Xs.

“A maior parte dos componentes da geração Y é liderada, nas organizações, por membros da Geração X, uma geração que foi preparada para liderar pessoas que compartilhassem as mesmas características que elas.” (PITA, 2013, p.49).

Os Ys não costumam respeitar hierarquias e isso incomoda, e muito, os Xs.

Algo que hoje em dia não é raro ocorrer numa empresa é o exemplo de um jovem Y diante de uma resposta negativa de um chefe X ao seu pedido parar o chefe do chefe - geralmente um Boomer - num corredor da empresa para lhe fazer o pedido que não foi atendido pelo chefe da geração X.

Isso é algo “de enlouquecer” qualquer líder da geração X, que vê seu poder ignorado e mesmo desafiado.

Miltom Pereira (2013), diretor de desenvolvimento humano da Serasa Experian explica que “o X se apega um pouco na hierarquia, porque a hierarquia consolida o poder deles. Esse é um problema que tem que ser gerenciado, de insegurança da geração X”.

Novamente Renato Trindade (2013), presidente da Bridge Research, tem a palavra: “o X é apegado a títulos, apegado a cargos, gosta de deixar claro a posição em que está, porque, para ele, é mérito de muito esforço que ele teve”.

Renato Trindade (2013) ainda nos fala da preocupação da área de Gestão de Pessoas das empresas em preparar os líderes Xs para aprenderem a lidar com si mesmos e com Ys no intuito de que jovens talentos não migrem para empresas concorrentes:

O RH das empresas está preocupado com a maturação desta geração X para que ela seja mais benevolente com essas questões de hierarquia, que não são respeitadas pela geração Y. Muitas vezes, quando essas duas gerações se batem, dado que a geração Y não tem tantas âncoras, não tem tanta responsabilidade, o que acontece? Ele [o jovem da geração Y] vai trocar de empresa.

Os líderes Xs também não costumam - e muitas vezes não gostam de - dar feedback aos jovens Ys.

Pita (2013, p. 2) menciona que “a geração X não está habituada a fornecer feedback na quantidade e qualidade que a geração Y requer, e essa talvez seja uma das razões pelas quais elas estejam tão frustradas umas com as outras.”

Os Xs passam por um momento em que necessitam urgentemente aprender a lidar com a crise que sofrem estando entre duas gerações: BabyBoomer e Y.

Para complicar ainda mais para [os Xs], as duas gerações - dos *boomers* e dos Y, cada uma capaz de lhes ser irritante à sua maneira - são aficionadas uma pela outra. No trabalho, quase não se vê conflito entre as pessoas da geração Y e os da Boomer, [...]. Para dizer a verdade, os X estão em meio a uma história de amor - mas ninguém os ama, ninguém os quer (ERICKSON, 2011, p.23).

### 3.4 GERAÇÃO Y

#### 3.4.1 História

Mais uma vez nos deparamos com divergências entre teóricos sobre a datação dos anos inicial e final de nascimentos de uma geração.

Com relação aos Y, surge novamente aquela explicação simplista que associa esses anos ao final “0”: 1980 a 2000 (LOMBARDÍA; STEIN; RAMÓN PIN, 2008; AMUI, 2011, OLIVEIRA, 2011, p. 13; p. 75; BRANCO, 2013, p. 44; PITA, 2013, p. 45).

E Oliveira (2010, p. 13), apesar de num primeiro momento indicar esse período como sendo de 1980 a 2000, na sua obra seguinte (OLIVEIRA, 2011) o considera na faixa de 1983 a 1994.

Oliveira (2010; 2011) diverge com ele mesmo.

Isso é um exemplo de quão tamanha é a indecisão que se apresenta entre teóricos sobre a datação desses anos.

Lancaster e Stillman (2011, p. 18) tomam esses anos a partir de 1982 a 2000.

Se considerarmos os períodos que englobam a geração anterior - a geração X - e a posterior - a geração Z -, então, acreditamos que a datação mais precisa para a geração Y seja a de Engelman (2009 apud SANTOS et al., 2011): de 1978 a 1994.

Desta forma, hoje os Ys estão na faixa de idade de 20 a 36 anos.

Se num primeiro momento a geração Y tem como marco de surgimento a segunda crise do petróleo da década de 80, ela tem num segundo momento, a partir do meio da década de 80, sua existência associada ao fortalecimento do Neoliberalismo - e, como sua consequência, a Globalização - e o avanço das

tecnologias, principalmente as de comunicação, adentrando inclusive - na maioria dos países - em todas as esferas do cotidiano.

A geração Y foi fortemente influenciada por dois marcos do contexto mundial: a globalização e o desenvolvimento da tecnologia, que geraram um ambiente organizacional de constante fluxo de informações e de crescimento sob os mais diversos aspectos (TULGAN, 2009 apud MACIEL; COSTA, 2011, p.159-160).

A tecnologia muito cedo está enraizada na formação da personalidade dos Ys e, em decorrência disso, também em seus valores e comportamentos.

Com isso, a comunicação e os “relacionamentos” virtuais - mesmo que passageiros - vêm sendo cada vez mais favorecidos em detrimento da comunicação e do contato pessoal.

[A geração Y nasce num] período marcado pelo início da globalização, pelos avanços tecnológicos, pelo uso da internet, das conexões de rede e pelo contato virtual em detrimento do contato humano. Esta Geração não conheceu o mundo sem a internet e é mais ligada à tecnologia do que as gerações anteriores. Possuem total confiança e intimidade com a tecnologia, são ousados, criativos e dominam sistemas cada vez mais complexos muito mais rápido do que as gerações anteriores (BRANCO, 2013, p.52).

Os jovens da Geração Y são os primeiros a se beneficiar do futuro, pois chegam à vida adulta contando com uma série de facilidades que não eram possíveis ou não estavam disponíveis no passado. Além disso, podem contar com todos os avanços tecnológicos e com as possibilidades de interação imediata e sem custo com qualquer pessoa no planeta [...] (OLIVEIRA, 2011, p.11).

A par disso, “os jovens dessa Geração cresceram em uma época de prosperidade econômica e muitas oportunidades.” (BRANCO, 2013, p.44).

“Essa geração desenvolveu-se numa época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica” (GERAÇÃO Y, 2013).

Também não vivenciaram graves crises políticas e sociais.

“A geração Y não viveu nenhuma grande ruptura social, vive a democracia, a liberdade política e a prosperidade econômica” (OLIVEIRA, 2009 apud SANTOS et al. 2011).

E no Brasil:

os ípsilons vieram ao mundo no instante em que os militares se despediam do poder e a democracia regressava. As pessoas tinham sede de liberdade para si e para seus filhos. O rigor e os princípios militares eram associados à castração ditatorial e não refletiam as crescentes aspirações. A democracia traduzia o anseio de uma massa disposta a fazer um novo Brasil, com novos brasileiros. (CALLIARI; MOTTA, 2012, p.22).

### 3.4.1.1 Estrutura, educação e superproteção familiar

#### 3.4.1.1.1 Estrutura familiar

Nesse contexto mais liberal, a maioria das famílias tornaram-se muito “flexíveis”, bem diferentes daquelas famílias tradicionais existentes na época dos Veteranos e dos Baby Boomers.

Os Ys também nasceram num mundo em que - pelo menos no meio urbano - a maior liberdade das mulheres em todas as esferas de vida havia caminhado a passos largos.

Uma boa parcela das mães dos Ys trabalhavam e possuíam uma significativa liberdade financeira.

Os Ys cresceram num ambiente familiar em que era comum tanto o pai como a mãe trabalhar e ficar fora de casa boa parte do dia - até para oferecer aos Ys um melhor padrão de vida que os próprios pais muitas vezes não tiveram nas suas épocas de infância e adolescência.

Ser filho de pais separados também se tornou algo comum entre os Ys.

o modelo de família padrão 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 (RAINES, 2000 apud SANTOS et al., 2011).

Eles nasceram de famílias estruturadas em um modelo mais flexível, no qual o convívio é bastante diferente do que havia nas gerações anteriores. Ter pais separados deixou de ser raridade para se tornar uma possibilidade sempre presente e, como consequência natural, ter irmãos de pais

diferentes não é mais um fato absurdo que se conta de um vizinho ou de amigo na escola.

Agora, um jovem pode ter em sua formação influências múltiplas de pais, tios e avós diversos, não mais apenas de sua estrutura familiar original. E, mesmo quando não tem pais separados, esse jovem tem de aprender a lidar com outra situação: a ausência não apenas do pai, mas também da mãe em seu dia a dia (OLIVEIRA, 2010, p.41-42).

Ficar longos períodos longe de casa era uma atitude constante dos homens já nas gerações anteriores. Essa atitude sedimentou-se de tal maneira que ser ausente ganhou contornos de comportamento exemplar, pois a ação era justificada como grande esforço dos pais em proporcionar um padrão de vida digno à sua família. Acrescenta-se a esse cenário as revoluções vividas pelas mulheres, que conquistaram maior autonomia. Estabelecendo relacionamentos conjugais muito mais independentes financeira e emocionalmente, elas passaram a priorizar a realização profissional (OLIVEIRA, 2010, p. 42).

Ao passo que a experiência da geração X com o trabalho das mulheres fora de casa foi de uma mudança drástica - a da mãe que saía para o trabalho -, para a Geração Y a mãe sempre esteve no trabalho. A atitude dos Y no tocante a essa questão é ao mesmo tempo mais descontraída e mais respeitosa para com a possibilidade da escolha que a de qualquer outra geração. Eles estão acostumados a ver as mulheres desempenharem papéis de liderança e sabem que elas podem trabalhar em tempo integral e criar os filhos, se quiserem. Em muitos casos, foi o que a sua própria mãe fez (ERICKSON, 2011, p.48).

#### No Brasil:

Os ípsilons brasileiros nasceram em uma sociedade onde o conceito da família já havia passado por profunda transformação, sendo completamente diferente de modelo tradicional de pai, mãe e filhinhos. Não se surpreendem com famílias cujos pais são separados e recasados. Para eles, não há diferença entre irmão e meio irmão. Tampouco se espantam que amigos de seus pais sejam solteiros convictos, homossexuais ou casais sem filhos. Ou seja, não se sentem amarrados a modelos preestabelecidos que possam impedir sua felicidade (CALLIARI; MOTTA, 2012, p.25).

#### 3.4.1.1.2 Educação e superproteção familiar

A geração Y foi criada por pais que, quase seguindo uma regra geral, trabalhavam fora e, muitas vezes tinham um perfil workaholic - e, que para compensar os longos períodos de ausência em casa, muitas vezes acompanhados de sentimentos de culpa, enchiam as crianças Y de brinquedos e mimos, evitando também lhes darem castigos quando fizessem coisas erradas - não lhes ensinando, portanto, limites comportamentais.

Isso influenciou seus comportamentos quando adolescentes no sentido de não aceitarem com passividade uma resposta negativa de seus pais diante de suas demandas.

Quando os pais dos adolescentes das gerações anteriores lhes davam um “não” como resposta a seus pedidos, esse “não” era um “não e ponto final”.

Com o adolescente Y essa relação não ocorre da mesma forma: se ele aceita um “não” é sempre na condição de negociação em que esse “não” em breve se torne um “sim”, isto é, mais cedo ou mais tarde - e na concepção do jovem Y tem que ser sempre mais cedo - seu pedido será atendido.

Os pais dos Ys procuraram educá-los de uma forma diferente da tradicional e autoritária pela qual foram criados, porém, “saíram de um extremo para caírem em outro”: do extremo autoritarismo para a extrema liberação.

Além disso, os pais que faziam parte de segmentos sociais mais abastados procuraram, desde cedo, introduzir seus filhos no universo tecnológico, buscando criar neles um diferencial competitivo já no início dos estudos e para quando adentrassem no mercado de trabalho.

Seus ideais giravam em torno da formação de jovens com mais autonomia nas suas formas de pensar e para agir, bem como familiarizados com a informática e as novas tecnologias de comunicação.

Esse contexto caracterizou-se, portanto, por uma significativa superproteção familiar, liberdade ao uso de ferramentas informatizadas - principalmente de acesso à internet - e poder de negociação na criação dos Ys, de tal forma que eles, como veremos mais adiante, também esperam isso de seus empregadores.

Nasceram em famílias estruturadas em modelos educacionais flexíveis: os pais, pelo fato de serem contra os modelos tradicionais e rígidos em que foram criados, como também por sofrerem influência das novas teorias psicológicas que estavam surgindo, onde a premissa máxima é “É proibido proibir”, adotam modelos mais flexíveis para criar seus filhos, procurando sempre ter um bom relacionamento com eles, dando-lhes apoio, força e proteção incondicional e a oportunidade de expressar-se livremente, reforçando sua autoestima e autoconfiança (BRANCO, 2013, p. 45).

A Geração Y foi criada com uma dose saudável de autoestima e dentro da mentalidade “você pode ser o que quiser”. Seus pais, da Geração Boomers ou Geração X, se rebelaram contra os modelos de educação mais tradicionais de seus avós (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.2).

Como consequência dessa revolta, os pais exigiram mudança no sistema educacional, fazendo as escolas adotarem um modelo que enfatizasse a autoestima e o sistema de recompensas, independentemente do merecimento (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.2).

Em contraste com o mundo exterior, e talvez em parte por causa dele, os Y foram beneficiados por um grau de atenção paterna quase de que de encasulamento - imersos como estavam numa cultura favorável às crianças -, bem diferente da infância de muitos X. É uma geração que cresceu comendo em pratos vermelhos em cuja borda se lia a inscrição: "Você é especial hoje"; que era sempre lembrada de que seria capaz de conseguir tudo aquilo que desejasse (ERICKSON, 2011, p.47).

Os pais não querendo repetir o abandono das gerações anteriores, encheram-nos de presente, atenções e atividades, fomentando a autoestima de seus filhos. Eles cresceram vivendo em ação, estimulados por atividades, fazendo tarefas múltiplas (GERAÇÃO Y, 2013).

Os pais da Geração Y procuraram se concentrar em desenvolver um bom relacionamento com seus filhos, dando-lhes apoio, força e proteção incondicional, além de proporcionar os meios para que eles crescessem e se expressassem livremente. Essa revolta parental, junto com as mudanças culturais dos últimos 20 anos (mudanças acadêmicas, sociais, políticas, ambientais. Globais, tecnológicas), produziu grandes mudanças na criação da Geração Y e em seu subsequente comportamento profissional (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.2-3).

Cada pai e mãe passaram a se empenhar com muita energia, buscando proporcionar a seu filho a melhor escola, o melhor curso de línguas, a melhor escola de natação ou futebol, e diversas outras atividades dessa natureza.

[...]

Para muitos pais e mães, preparar seus filhos para um ambiente de alta competitividade tornou-se missão de vida.

A tecnologia tem grande influência na educação dos jovens de hoje. Entretanto, suas formas de influência se alteraram significativamente em relação às gerações anteriores (OLIVEIRA, 2010, p.43).

Filhos de pais superprotetores, aprenderam a se acostumar com a lacuna deixada pelos pais workaholics, que, para compensar a sua ausência, lhes davam tudo o que queriam.

[Sobre a ausência da mãe em casa devido ao trabalho], abandonar seu papel na família não era uma opção razoável - nem elas estavam dispostas a se omitir como mães. Isso criou uma circunstância ambígua: as mães procuraram compensar sua ausência oferecendo instrumentos educacionais que levassem os filhos a se tornar mais competitivos no futuro e, apesar de ter a figura materna menos presente, nenhuma geração anterior recebeu tantos cuidados, tantos estímulos e tantas informações que pudessem levar os jovens a uma qualificação mais elevada (OLIVEIRA, 2010, p. 42).

“É a primeira geração que não podia ir mal na escola e, basicamente, eram elogiados só pela presença. É a primeira geração que parou de passar recadinhos de papel e passou a enviar torpedos.” (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.1-2).

O caso bumerangue hoje em dia é muito comum devido à economia problemática, à dificuldade de se encontrar bons empregos, ao grande déficit escolar e aos valores estratosféricos do setor imobiliário. Alguns jovens da Geração Y moram com os pais por necessidade financeira; outros, por preferência (querem estar com os pais diariamente). Outros continuam morando com os pais depois de adultos porque não ganham o salário que esperavam e não aceitam baixar o padrão de vida ao qual estão acostumados. O resultado disso é um prolongamento da adolescência entre os jovens dessa geração, porque eles tiveram a grande oportunidade (que nenhuma outra geração teve) de ir para a faculdade e depois voltar a morar com os pais, ou seja, eles podem ser crianças por mais tempo e têm mais tempo para decidir o que querem “realmente” fazer da vida (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.49).

#### 3.4.1.2 Valores e comportamentos

Compreender os valores e comportamentos dos Ys a partir do que diz a literatura não é uma tarefa fácil.

Mesmo que tenhamos tomado como referências para estudo uma literatura academicamente significativa, não foram poucas as vezes em que nela encontramos posições extremas que variavam entre a idolatria aos Ys até uma posição estigmatizante sobre eles.

Também não raramente nos deparamos com posições contraditórias sobre os Ys numa mesma obra, variando de uma ora para outra do elogio à depreciação de seus valores e comportamentos.

Algo que não nos passou despercebido é que essa literatura abrange apenas a exposição e análise dos valores e comportamentos dos Ys que pertencem aos segmentos sociais mais abastados: os jovens que tiveram melhores condições financeiras; que tiveram acesso fácil ao uso de aparelhos de informática e tecnologias de comunicação desde criança; que tiveram e têm melhores oportunidades de estudo; e que, enfim, tornaram-se os candidatos mais competitivos a conseguirem emprego em empresas de ponta.

Essa literatura desconsidera, portanto, a realidade dos Ys que nasceram e cresceram em realidades sócio-econômicas menos privilegiadas.

Também não consideram o fato de que muitos Ys, embora sendo Ys, cresceram com várias características valorativas e comportamentais dos Xs e, com uma certa raridade, mesmo dos Boomers.

Com base na literatura estudada (RAINES, 2000 apud SANTOS et al., 2011; ROBBINS, 2005 apud MALAFAIA, 2011; DUFOUR, 2005 apud MALAFAIA, 2011; KUNTZ, 2009 apud MALAFAIA, 2011; SOUZA, 2009 apud MALAFAIA, 2011; LOIOLA, 2009 apud SANTOS et al., 2011; LIPIKIN; PERRYMORE, 2009 apud MACIEL; COSTA, 2011; LIPIKIN; PERRYMORE, 2010; OLIVEIRA, 2010; 2011; ERICKSON, 2011; AMUI, 2011; MALAFAIA, 2011; LEAL, 2011; CALLIARI; MOTTA, 2012; PITA, 2013), apresentamos, a seguir, uma síntese do que ela nos fala sobre os valores e comportamentos dos Ys.

Alguns aspectos que encontramos não só na geração Y como também nas demais gerações é a ambição associada à busca de:

- felicidade;
- bem-estar;
- vida confortável;
- sucesso financeiro - principalmente com enriquecimento.

Os Ys possuem valores e comportamentos socialmente construtivos:

- querem ter mais autonomia: liberdade para pensar, sentir e agir em todas as esferas da vida: relacionamentos, educação, trabalho, religião, lazer, etc;
- querem ser respeitados na esfera da individualidade: forma particular de ser;
- são autoconfiantes e decididos, porém, flexíveis;
- são dinâmicos, questionadores, criativos e inovadores;
- são otimistas e esperançosos, muitas vezes se engajando em trabalhos voluntários;
- apreciam os bons relacionamentos, a informalidade e o trabalho em equipe;
- gostam de receber feedbacks e reconhecimentos contínuos;
- tendem a não serem preconceituosos, sendo a primeira geração a melhor aceitar em seus círculos de amizade a diversidade étnica, cultural, religiosa, de gênero e orientação sexual;
- defendem os direitos humanos e possuem consciência ecológica;
- adaptam-se com facilidade ao uso de novas tecnologias, principalmente as

de comunicação.

Por outro lado, também apresentam valores e comportamentos socialmente nocivos:

- muitos são descuidados com a saúde, sendo viciados em frequentar fast foods;
- costumam ter mentalidade demasiadamente consumista;
- são ansiosos e impacientes, querendo viver a felicidade no momento do “aqui e agora”, algo na maioria das vezes impossível na realidade. Esperar para ser feliz na aposentadoria não é algo que faça parte da filosofia de vida deles;
- imediatistas e impulsivos, quando não recebem feedback ou recompensas imediatas e constantes tornam-se emocionalmente inflexíveis, imprevisíveis, instáveis e descontrolados. Fazendo-se de vítimas, tornam-se insubordinados e indiferentes às figuras de autoridade, chegando a agirem por conta própria para obterem o que querem, a qualquer custo, na hora que querem: “aqui e agora”;
- quando têm fidelidade somente a si mesmos, são extremamente individualistas, dissimulados e competitivos, desconsiderando relações empáticas;
- quando se tornam dependentes das novas tecnologias de comunicação - ficando “100% conectados” a redes sociais, por exemplo -, costumam criar vínculos emocionais e sociais frouxos e passageiros com outras pessoas;
- o abuso do uso de tecnologias de comunicação conecta-os ao mundo virtual, porém, distancia-os do mundo real, tornando-os distraídos e desconcentrados, logo, perdendo o foco para as tarefas que precisam desempenhar;
- a sobrecarga de informação faz com que não consigam fazer associações entre ideias e fatos, produzindo neles uma forma de raciocínio acrítico e superficial. Isso, logicamente, impede o desenvolvimento do raciocínio crítico e analítico;
- desprezam a comunicação formal ao assimilarem e reproduzirem a comunicação caótica das redes sociais, algo que frequentemente vem

sendo motivo de falhas de comunicação, principalmente no âmbito do trabalho;

- costumam aderir à exibição tecnológica, a superexposição excessiva da vida pessoal - e mesmo de terceiros - podendo trazer prejuízos sociais a si mesmos, a terceiros e, também, as instituições - ligadas a eles ou a terceiros;
- muitas vezes estão despreparados para amadurecer para a vida e o trabalho e não se responsabilizam por seus atos quando são irresponsáveis e inconsequentes. Não procuram aprender com as falhas, sempre culpando a terceiros quando ocorrem.

Neste ponto, vários autores comentam sobre a falta de amadurecimento que têm esses Ys e apontam que é necessário que esse amadurecimento ocorra, afinal, a própria vida exige isso:

A *Geração Y* é jovem, o que significa estar em fase de transição e, conseqüentemente, ser contraditória em suas atitudes e escolhas. As referências e modelos apresentados por seus pais oscilam de forma radical. Existem pais superprotetores que fazem as escolhas e assumem as responsabilidades no lugar dos filhos; outros são omissos e ausentes por conta de suas atividades; e ainda há aqueles que não querem assumir o papel e a autoridade de pais, preferindo se posicionar ao lado dos filhos como “amigos”, buscando resolver expectativas pessoais de serem “jovens eternos” (OLIVEIRA, 2010, p.85).

A *Geração Y* foi acostumada a receber elogios dos pais e professores, mesmo quando não apresentam bons resultados. Portanto é uma geração que não pode errar e com isso não desenvolveu a capacidade de aprender com os erros, assumir a responsabilidade pelo seu desempenho e de aceitar o fracasso.

Tanto o pai como a mãe na sua maioria foi ausente, pois passaram a maior parte do tempo fora de casa trabalhando e, para compensar esta ausência, oferecem aos filhos muitos presentes, atenções, vários cursos e atividades que ajudam a fortalecer a autoestima, fazendo com que cresçam com uma visão otimista e confiante da vida, do trabalho e do futuro (BRANCO, 2013, p.45).

Os jovens da *Geração Y* precisam adquirir capacidade de resistência, enfrentando momentos de aperto. Precisam aprender a lidar com seus próprios conflitos e decepções, desenvolver mecanismos de superação e aumentar sua capacidade de abrir mão de gratificação instantânea (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.59).

### 3.4.2 Comportamento no trabalho

Muito mais do que as gerações anteriores, os jovens da geração Y trazem a necessidade de que o universo do trabalho seja uma continuidade do estilo de vida que sempre levaram na infância e na adolescência.

No item anterior elencamos vários aspectos, tanto positivos quanto negativos, dos valores e comportamentos dos Ys.

Sendo esses valores e comportamentos contraditórios, ao entrarem no mundo do trabalho, os Ys também os trouxeram para esse mundo nas suas formas contraditórias: ora sendo construtivos, ora sendo nocivos.

Esforçamo-nos para identificar na literatura que tomamos como referência esses aspectos ambíguos que apresentamos a seguir.

#### 3.4.2.1 Educação contínua

Os pais dos Ys os criaram tendo como um dos propósitos desenvolver nesses jovens as competências necessárias para terem sucesso profissional.

Com esse objetivo, a educação continuada é algo que sempre foi valorizada por esses pais.

A oportunidade de ter acesso a vários cursos e informações, aumentando cada vez mais sua qualificação, faz com que a Geração Y seja a geração mais educada vista até hoje.

Sendo assim, como desde pequenos foram influenciados pelos pais a valorizarem a educação, e pelo fato do mercado de trabalho também requerer alta qualificação, eles reconhecem que o caminho para o sucesso na vida e no trabalho está intimamente relacionada à aprendizagem contínua.

Diante deste cenário, ao ingressar no mercado de trabalho, a Geração Y traz consigo características peculiares originadas da influência deste contexto sócio-histórico-cultural familiar (BRANCO, 2013, p.46).

Neste ponto, vale a pena lembrar que nem todos os Ys foram criados entre famílias que pudessem lhes oferecer condições financeiras, e até mesmo culturais, para que adquirissem tais competências.

Inversamente, outros que tiveram ótimas condições para terem uma excelente formação profissional desperdiçaram - e ainda desperdiçam - a oportunidade que

lhes foi - ou está sendo - dada.

Também é necessário esclarecer que muitos desses jovens, mesmo estando à margem de tais condições, conseguiram - e ainda conseguem - com muito esforço e sacrifício - próprio e de seus familiares e, em alguns casos, com a ajuda financeira do Governo - avançar nos estudos e concluir cursos de graduação e pós-graduação.

### 3.4.2.2 Individualidade e autoconfiança versus individualismo e alienação

Os Ys são autoconfiantes, dinâmicos, tomam a iniciativa para defenderem suas ideias e acreditam nas suas capacidades de obterem sucesso profissional, bem como valorizam o respeito às suas individualidades, suas formas particulares de pensar, sentir e agir.

No entanto, muitos deles são individualistas: pouco ou nada empáticos.

Associado a esse individualismo presenciamos o florescer uma juventude em grande parte alienada, sem consciência social crítica e, no plano prático, com dificuldades em desenvolver um raciocínio analítico - até mesmo pelo mau uso das tecnologias de informação.

[Sobre a individualidade]. Esse é um dos comportamentos mais claros na Geração Y e o que mais sofreu influência das gerações anteriores, que tiveram um papel determinante no desenvolvimento dessa atitude que muitas vezes se confunde com egoísmo e arrogância.

[...]

Nos últimos anos, a dinâmica de vida que essas gerações adotaram proporcionou um cenário favorável ao desenvolvimento acentuado da individualidade do jovem da Geração Y (OLIVEIRA, 2010, p.66-67).

Não acham que trabalhar seja sinônimo de sacrifício da própria individualidade. Se não sentirem prazer em trabalhar, como partes integrantes, como criadores de seus ofícios, não titubeiam em abandonar o barco (CALLIARI; MOTTA, 2012, p.18).

Outra característica dos membros da geração Y é confiança que possuem em si mesmos. Desde cedo esta geração tem sido guiada pelos pais tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. Os pais desses jovens têm atuado como direcionadores, criadores, e até mesmo como coaches, exercendo um papel de superproteção (MACIEL; COSTA, 2011, p.162-163).

Mas se engana quem pensa que a Geração Y tudo são flores. Nascidos numa época pós-utopias e modificações de visões políticas e existenciais, a chamada Geração Y cresceu em meio a um crescente individualismo e

extremada competição. Não são jovens que, em geral, têm a mesma consciência política das gerações da época contracultural. E também, como as informações aparecem numa progressão geométrica e circulam a uma velocidade e tempo jamais vistos antes, o conhecimento tende a ficar cada vez mais superficial (GERAÇÃO Y, 2013).

São extremamente informados, mas também possuem um componente importante de alienação, pois ainda não conseguem ou não sabem lidar com toda essa informação de forma produtiva (OLIVEIRA, 2010, p.41).

Os jovens da Geração Y, por terem acesso uma enxurrada de informações, e por desenvolverem várias atividades ao mesmo tempo, não conseguem desenvolver opiniões mais complexas a respeito de assunto algum. Suas opiniões são superficiais, pois não conseguem processar ao mesmo tempo a quantidade de informações que recebem e ter pensamentos mais complexos diante da variedade de atividades que realiza (BRANCO, 2013, p.57).

#### 3.4.2.3 Valorização de boas relações interpessoais entre seus pares e lideranças

Assim como em casa os pais tiveram um papel de líderes-coaches e mentores para os Ys, ouvindo-os empaticamente, apoiando-os nas suas tomadas de decisões e negociando soluções compartilhadas - e tudo isso feito de uma forma superprotetora e visando sempre manter um clima familiar com respeito mútuo e sem crises nos relacionamentos entre pais e filhos -, também essas atitudes são esperadas de seus líderes no trabalho.

E quando isso não funciona da forma como os Ys querem, sentem-se desmotivados e até mesmo um pedido de demissão pode ser esperado deles.

No entanto, o fato de os Ys exigirem trabalhar num ambiente agradável é algo que traz benefícios a toda organização, pois todas as pessoas, independentemente da geração à qual pertençam, querem ser respeitados e tratados humanamente (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 216).

“Os jovens da Geração Y valorizam um ambiente de trabalho agradável, [...] flexível, que promova o bem estar das pessoas e um [bom] relacionamento com o chefe e os colegas de trabalho.” (BRANCO, 2013, p.67).

A qualidade do relacionamento do líder com os jovens da Geração Y vai interferir na sua motivação no trabalho e na dedicação às atividades.

[...]

O jovem da Geração Y não respeita seu chefe pelo cargo que ele ocupa, mas sim pela sua competência e capacidade de liderança (BRANCO, 2013, p.66).

Indivíduos da Geração Y não baseiam seu respeito em figuras de autoridade, cargos ou títulos. Eles respeitam os líderes que têm competência, conhecimento, possuem um comportamento ético, senso de justiça e honestidade, praticam o que pregam e que entendem a importância do respeito mútuo.

Os jovens da Geração Y sabem que a única maneira de conquistar respeito é respeitando (BRANCO, 2013, p.69).

Os jovens da Geração Y valorizam também o acesso direto e a construção de uma relação de confiança com a liderança, a liberdade e a autonomia para desenvolver com criatividade sua atividade.

Os jovens da Geração Y gostam de serem tratados como colegas e não como adolescentes por serem mais novos.

Ao mesmo tempo em que eles gostam de aprender com os colegas, eles sabem que também podem contribuir com o seu conhecimento (BRANCO, 2013, p.68).

A geração Y não gosta de ser tratada como criança que não sabe nada.

Possuem autoestima elevada, pois cresceram ouvindo que são capazes de fazer qualquer coisa e acreditam que o potencial para fazer é mais importante do que sua idade.

Além disso, seus pais, professores e orientadores ensinaram que o respeito precisa ser conquistado e deve ser reconhecido quando conquistado (OLIVEIRA, 2010 apud BRANCO, 2013, p.73).

Quando o jovem da Geração Y encontra um ambiente de trabalho onde o líder possui um modelo de liderança rígido e autoritário e os relacionamentos não são favoráveis, eles perdem a motivação para atingir suas metas, os objetivos propostos e desviam o seu foco de atenção e interesse para outras atividades diferentes de sua meta.

Para a Geração Y a causa básica do estresse não é o trabalho que estão realizando, mas a postura de alguns gerentes que tratam seus subordinados de forma agressiva solicitam demandas não razoáveis, ou os tratam como criança ou adolescentes que não sabem nada (BRANCO, 2013, p.67).

Os jovens da Geração Y não respeitam os outros só pela posição. Na cultura de trabalho dos Boomers e Veteranos, um superior pode gritar com os funcionários e desrespeitá-los sem maiores consequências. Os funcionários devem continuar respeitando seu chefe. Nesse ponto, a Geração Y tem muito a contribuir. Na realidade, o chefe não pode desrespeitar os funcionários só porque é o chefe. Aliás, o respeito e a integridade são características fundamentais da liderança. Os jovens da Geração Y estão mudando as regras do que se deve tolerar e o que não se deve tolerar. Eles só respeitam quem os respeitam, independente da posição. O respeito fortalece os relacionamentos, sendo um elemento fundamental para a retenção e envolvimento dos funcionários Y (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.194).

Os jovens Y não veem o chefe como uma figura que está lá para ser respeitada, mas alguém cujo dever é ajudá-los e orientá-los – uma pessoa que merece respeito como qualquer outra. Os funcionários Y não querem ser vistos apenas como funcionários. Eles querem ser valorizados. Não querem apenas ter um chefe. Querem um mentor. Complicado? Sim! Mas os supervisores também podem ganhar nessa história: quando os funcionários Y se identificam com seu supervisor, são extremamente leais. Essa lealdade aos supervisores ultrapassa qualquer lealdade à empresa (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.48).

#### 3.4.2.4 Trabalho em equipe

A valorização de bons relacionamentos interpessoais favorece a disposição dos Ys para o trabalho em equipe.

Eles costumam serem avessos aos trabalhos individuais, encontrando até mesmo segurança trabalhando em conjunto com outras pessoas.

Os jovens da Geração Y costumam trabalhar bem em equipe. Interessam-se pelo que os outros pensam e dizem sobre eles e se esforçam para encontrar soluções consensuais. O clima de trabalho em equipe facilita o incentivo, a supervisão e o reconhecimento entre os funcionários. A tendência dos jovens Y de se importar com o que os outros pensam é uma ótima base para o trabalho em conjunto e um excelente incentivo para contribuições individuais e coletivas.

[...]

Como os jovens da Geração Y funcionam na base do reconhecimento, eles têm facilidade de trabalhar em equipe (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.72-73).

Saber trabalhar em equipe é fundamental nos dias de hoje. Para todas as gerações, exceto a Geração Y, o trabalho em equipe é um fenômeno não natural que os funcionários foram obrigados a aceitar e aprender. Para muitas pessoas, o natural é trabalhar sozinho, sem depender de ninguém. Para os jovens Y, porém, trabalhar em equipe com uma meta em comum é a coisa mais natural do mundo (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.152-153).

#### 3.4.2.5 Informalidade

Os Ys vêm modificando muitos ambientes de trabalho com seus modos informais de agir e de se vestir.

De uma maneira geral, os Boomers costumam se espantar com isso, no entanto, os Xs, desde que essas maneiras não sejam tão excessivas, são mais

receptivos a essa forma de se relacionar com os outros, até mesmo porque boa parte dos Xs trabalham melhor num ambiente mais informal.

Logicamente, é necessário que haja um bom senso para um haver um correto uso da informalidade.

Alguns Ys “passam, sim, dos limites”.

Devemos lembrar que essa geração assumiu uma postura muito mais interativa na sua infância e se desenvolveu em um ambiente de constantes desafios, mesmo nos mais simples jogos de *videogame*. Para ela é muito importante interagir com o mundo que a cerca. Seus jovens buscam constantemente conexões com as coisas e as pessoas e, como não foram diretamente afetados pelos rígidos padrões disciplinares de seus pais, não desenvolveram premissas e preconceitos a respeito das hierarquias estabelecidas (OLIVEIRA, 2010, p.101).

“A falta de cerimônia com os pais leva à indiferença sobre autoridade, admiram a competência real e não a hierarquia” (KUNTZ, 2009 apud SANTOS et al., 2011).

“Conversam de igual pra igual com os chefes, não se preocupando com o nível hierárquico” (SANTOS et al., 2011).

Eles cresceram acostumados a questionar os pais e, ao ingressarem no mercado de trabalho, questionam o chefe. Apresentam dificuldade de respeitar hierarquia e de relacionamento com a figura de autoridade (BRANCO, 2013, p.49-50).

Eles cresceram sendo ouvidos pelos pais e professores e gostam quando suas ideias são ouvidas e respeitadas pelos colegas mais experientes e pelos chefes e ficam desmotivados quando suas contribuições são desconsideradas apenas porque são jovens e inexperientes (BRANCO, 2013, p.46-47).

A Geração Y também modificou a dinâmica do relacionamento entre funcionários e supervisores de forma bastante curiosa. Os jovens da Geração Y se sentem à vontade com pessoas de qualquer idade. Seu chefe não os intimida mais do que o melhor amigo de seus pais, com que sempre conversam em tom informal. Os supervisores desses jovens, no entanto, se sentem desrespeitados (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.48).

As gerações anteriores usam o termo “amigo de trabalho” em vez de “amigo” para diferenciar uma pessoa que eles foram obrigados a conhecer e um amigo próximo. Isso significa que os indivíduos das outras gerações não tenham amigos maravilhosos que conheceram no trabalho. No entanto eles devem ter levado muito mais tempo do que os jovens da Geração Y para transformar essa “amizade profissional” em amizade. Quando os jovens Y deixam uma empresa, costumam manter as amizades que fizeram lá. Essa é uma grande diferença entre a Geração Y e as outras gerações, porque a Geração Y valoriza a conexão digital tanto quanto o contato pessoal (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.156).

Como os jovens da Geração Y cresceram dentro de uma relação de muita intimidade com amigos, pais e professores, essa intimidade foi transferida ao ambiente de trabalho, mudando completamente o sistema de formalidade do meio profissional. Essa geração aprendeu a dizer o que pensa na hora que quer, e com quem quer o que nem sempre é negativo. Mas quando um funcionário Y chega para o chefe e lhe conta que encheu a cara na noite anterior (e, por isso espera que o chefe pegue leve naquele dia), aquela época de formalidade e respeito faz falta. Além disso, quase nenhum ambiente de trabalho está preparado para abrir mão das velhas formas de conduzir os negócios e os relacionamentos profissionais (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.156).

[Um aspecto positivo sobre a informalidade é que] não é surpresa [...] que jovens profissionais estejam realizando projetos fantásticos em empresas cada vez mais flexíveis e informais, seja na forma de vestir, nos horários, ou no ambiente de trabalho (OLIVEIRA, 2010, p.65-66).

#### 3.4.2.6 Comunicação informal

A comunicação informal é decorrente da informalidade, algo acima descrito e, também, da grande dependência que os Ys possuem dos aparelhos eletrônicos de comunicação.

Esquecer o iphone em casa, por exemplo, é algo que gera uma extrema ansiedade para a maioria dos Ys.

Esses aparelhos não só proporcionaram essa dependência como também possibilitaram a criação de uma linguagem virtual muito distante da linguagem formal.

No entanto, diferentemente do que os Ys costumam achar, comunicação não é simplesmente comunicação.

As teorias sobre comunicação nos mostram a complexidade envolvida no ato de se comunicar para a qual os Ys não se atentam.

Assim, a comunicação informal dos Ys não raramente gera falhas de comunicação organizacionais.

Além do mais, no ambiente corporativo nem sempre a comunicação é instantânea, como os Ys exigem que seja.

Os jovens da Geração Y mudaram completamente as bases da comunicação profissional e pessoal, mais do que qualquer outra geração. Trouxeram uma nova linguagem, geralmente confundindo outras gerações e contribuindo para o declínio da linguagem profissional formal no ambiente de trabalho.

[...]

Alguns afirmam que os jovens da Geração Y entram em conflitos com outras gerações porque, para eles, comunicação é comunicação, independentemente do meio utilizado, ou seja, os jovens da Geração Y acham normal falar de projetos com seu chefe via mensagem de texto, e-mail ou Instant Messaging, como se estivesse falando pessoalmente.

[...]

A preferência da Geração Y pela comunicação rápida acabou gerando mal-entendidos que afetam o desempenho em geral.

Além disso, para muitos jovens Y, é muito difícil abandonar seus aparatos eletrônicos para realizar trabalhos que não exigem, ou em alguns casos não permitem proximidade com eles (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p. 97-98).

Como os jovens da Geração Y sempre tiveram as informações que queriam na hora, suas expectativas quanto à velocidade de transferência dessas informações são um pouco mais altas do que as dos Boomers ou até mesmo dos funcionários da Geração X. Os jovens Y costumam se aborrecer e perder a paciência pela velocidade da comunicação e troca de informações na maioria das empresas hoje em dia (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.107).

Lipikin e Perrymore (2010, p. 23) dizem que é necessário ensiná-los que não se deve falar com lideranças da mesma forma como se fala com amigos e que não se deve mandar mensagens de texto por celulares durante o expediente ou em reuniões.

“Muitas vezes eles dão mais valor à comunicação com os amigos do que prestam atenção nas responsabilidades profissionais.” (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p. 216).

A comunicação informal ilustra bem situações em que a informalidade dos Ys deixa de ser algo bom e “passa dos limites”, tornando-se nociva ao ambiente de trabalho.

Lancaster e Stillman (2011) cita como exemplo o caso do Y recém-contratado que ligou para o presidente da empresa e deu sugestões sobre o que poderia nela melhorar.

Outro caso ainda citado por Lancaster e Stillman (2001) é o de uma Y que revelou dados confidenciais de um novo produto da empresa em que trabalhava no Facebook antes mesmo que ele fosse lançado no mercado.

### 3.4.2.7 Questionamento e falta de receio em assumir riscos

Os Ys, ao assumir riscos vêm gerando alguns casos de sucesso inesperado em muitas organizações.

Outro valor relevante para a geração Y é a autonomia nas atividades. Os jovens desta geração, como citado anteriormente, desejam ser desafiados, mas também desejam ter liberdade de ação e para fazerem suas escolhas sobre o modo de trabalhar. Pode-se relacionar o desejo de autonomia à flexibilização na utilização do tempo e na determinação dos locais de trabalho, mas, mais do que isso, os jovens desta geração desejam autonomia para tomar decisões e agir segundo suas próprias convicções (MACIEL; COSTA, 2011, p.164).

Os jovens da Geração Y cresceram com acesso a uma onda de informações e de tecnologias e sentem-se muito à vontade com múltiplos pontos de vista e muitas maneiras de fazer as coisas. Os jovens da Geração Y querem contribuir e sentir que estão agregando valor à Organização com o trabalho que realizam (OLIVEIRA, 2010 apud BRANCO, 2013, p.71).

É comum os gerentes e os colegas das gerações anteriores considerarem inadequados os questionamentos dos jovens da Geração Y, pois os interpretam como um desafio ou uma contestação ao seu conhecimento e as suas decisões, o que pode gerar algum tipo de conflito (BRANCO, 2013, p.50).

Eles não têm medo de encarar desafios, de se expressar quando têm uma ideia e de chutar quando levantam a bola em sua frente. Com essa natureza de confiança e desembaraço somada ao orgulho, os jovens dessa geração têm mais facilidade de assumir riscos e expressar e suas ideias (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.20).

Raines (2000) acrescenta que como profissionais possuem o desejo de trabalhar e aprender, não demonstrando medo do risco de demissão [...] (RAINES, 2000 apud SANTOS et al., 2011).

No entanto, a atitude de assumir riscos muitas vezes acaba sendo demasiada, passando do “limiar de segurança”, ocasião em que os Ys recebem feedbacks negativos como respostas das lideranças - até porque chegam a tomar decisões e a transformá-las em atos sem a autorização de suas chefias, que até já lhes haviam negado tal ação.

Lipikin e Perrymorre (2011, p; 216) mencionam que os Ys quando querem conseguir algo, às vezes, são implacáveis em algumas de suas ações, mesmo que isso signifique “atropelar” o chefe.

### 3.4.2.8 Necessidade de integração entre vida pessoal e trabalho

Os Ys exigem condições de trabalho que integrem vida pessoal e profissional: flexibilidade nos horários de trabalho, informalidade, melhores relacionamentos interpessoais, maior acesso à mídia digital e outros benefícios.

Essas exigências trazem benefícios não só para eles (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p. 217).

Eles possuem uma ética e valores próprios. Diferente das gerações anteriores que buscam o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, esta geração busca a integração entre elas. Para eles, a vida profissional e a vida pessoal formam um todo integrado. Eles gostam de trabalhar, mas valorizam também cuidar da saúde, cultivar bons relacionamentos, a família e o lazer (BRANCO, 2013, p.2).

Valorizam a integração do convívio entre as pessoas, vida pessoal, profissional e lazer.

[...]

A geração Y ingressou no mercado de trabalho trazendo algumas mudanças de paradigmas no que diz respeito à relação entre vida pessoal e trabalho.

[...]

Devido à influência da Geração Y o conceito de equilíbrio entre vida pessoal e profissional foi substituído pelo conceito de integração entre vida pessoal e trabalho.

Para a geração em questão a vida pessoal e profissional estão integradas uma à outra, possuem o mesmo grau de importância e formam um todo que não pode ser desassociado.

Eles podem se dedicar muitas horas ao trabalho, mas ao mesmo tempo valorizam a saúde, o tempo livre, o lazer, contato com amigos e não deixam que o trabalho tome conta de suas vidas.

Para a Geração Y qualidade de vida é sinônimo da integração entre vida pessoal e profissional e não o equilíbrio entre elas (BRANCO, 2013, p.61).

### 3.4.2.9 Necessidade de alinhamento entre valores pessoais e organizacionais

É certo que a alienação e o consumismos são valores e comportamentos que cada vez mais vêm permeando o modo de ser dos Ys.

Porém, felizmente há também entre eles um movimento na direção contrário disso.

Assim, temos jovens Ys que participam de programas de voluntariados e defendem causas sociais e ecológicas, buscando, inclusive, colocação profissional em empresas que também colaboram com essas causas.

“Os jovens buscam empresas que possuam uma prática consistente com seus valores e onde haja uma genuína preocupação com a sustentabilidade” (SANTILLE, 2010 apud MALAFAIA, 2011, p.9).

Outra característica importante que marca esta Geração está relacionada ao fato de serem adeptos ao trabalho voluntário e de possuírem compromissos por missões sociais e ambientais.

Os jovens da Geração Y cresceram ouvindo dos pais e professores que podiam fazer a diferença, contribuindo para que desenvolvessem uma preocupação com causas ambientais, econômicas e sociais, engajando-se em trabalhos voluntários.

Ao ingressarem no mercado de trabalho, é considerada a primeira geração que no momento de escolher a empresa em que pretende trabalhar valoriza as Organizações que também apoiam estas causas e desenvolvem políticas voltadas para a área de responsabilidade social e ambiental.

[...]

As Organizações que possuem políticas voltadas para as questões ambientais e sociais retêm mais facilmente os jovens dessa Geração (BRANCO, 2013, p.51).

#### 3.4.2.10 Baixa fidelidade às empresas

Boa parte dos pais dos Ys passou por uma ou mais fases de desemprego devido às novas formas de gestão e de tecnologia de produção que os colocavam numa situação de defasagem com relação ao que o mercado de trabalho pedia.

Diante do que vivenciavam, os Ys aprenderam a olhar as empresas com desconfiança e criaram para si uma filosofia de vida para o trabalho em que apenas caberia fidelidade a si mesmos e nunca às corporações.

“Seus pais e outros adultos passaram pelas reduções de pessoal e pelas dispensas da década de 1980” (ERICKSON, 2011, p.48).

[Os Ys] não estão dispostos a passar 30 anos na mesma organização. Os Y viram seus pais se dedicarem intensamente a seus empregos e carreiras, deixando em segundo plano o convívio com a família, para serem depois descartados pelos empregadores quando já não atendiam às expectativas do mercado ou em virtude de sucessivos processos de redução de quadro (MACIEL; COSTA, 2011, p.161).

“É comum que jovens dessa geração troquem de emprego com frequência em busca de oportunidades que ofereçam mais desafios e crescimento profissional” (GERAÇÃO Y, 2013).

“As pessoas dessa geração valorizam menos a permanência em uma única empresa e mantêm mais lealdade a si mesmos [...]” (OLIVEIRA, 2009 apud SANTOS et al 2011).

#### 3.4.2.11 Necessidade de feedbacks rápidos e baixa tolerância ao não atendimento imediato de suas expectativas e às “cobranças”

A forma pela qual foi criada a geração Y - superprotegida pelos pais e com acesso fácil e contínuo aos videogames e às tecnologias de comunicação que dão respostas imediatas seguindo o modelo “procure no Google” - tornou um grande número de membros dessa geração altamente ansiosa para receber feedbacks - sempre positivos - rápidos e contínuos, intolerantes a não poder fazer o que querem - sempre no contexto do “aqui e agora” - e avessos às “cobranças” quando se trata de fazer aquilo que não querem fazer, mesmo que devam.

Se diante de respostas negativas aos seus desejos a criança e o jovem Y fazia “birra”, no âmbito do trabalho essa “birra” é transferida para as suas lideranças.

Logicamente, trata-se de um comportamento infantil que espanta e até irrita as chefias.

Não é algo raro hoje em dia um Y pedir demissão porque não pode falar com seus colegas pelo celular ou iphone tal como gostaria.

Nos Ys que nasceram mais tardiamente isso ainda é mais presente, pois já têm características dos Zs que, como veremos mais adiante, é a geração que sucede os Ys, sendo muito mais ansiosos e impacientes que estes.

É importante esclarecer que nem todos os Ys são assim, muito embora uma grande parcela deles seja.

[...] o sistema educacional e de criação dos pais mudou radicalmente nessa geração (mais do que nunca), passando a focar o desenvolvimento desmedido da autoestima, o que gerou, despropositadamente, o que chamamos de “movimento de autoinflação”. Como a Geração Y foi beneficiária do movimento de autoinflação na infância e se tornou a nova geração de trabalhadores de hoje [...] (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.13).

“Várias consequências significativas decorrentes do exagero de autoestima estão impactando o mercado de trabalho atual e frustrando gerentes do mundo inteiro” (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.12).

Eles estão acostumados com a tecnologia e a conseguir a informação desejada na mesma hora, portanto suas expectativas em relação à velocidade para receber as informações são mais altas do que as gerações anteriores e ficam impacientes com a velocidade e a demora na troca das mesmas nas empresas.

Não conseguem entender por que uma pergunta não pode ter resposta imediata, principalmente quando se trata de feedback e elogios (BRANCO, 2013, p.53).

Sobre a necessidade desta geração de receber feedback constante, podemos dizer que a Geração Y foi educada recebendo de seus pais e professores avaliações de tudo o que faz, sendo incentivada por eles a superar suas próprias realizações, recuperar qualquer resultado negativo e, se obtivesse êxito, seriam recompensados.

Além disso, a educação dada pelos pais e professores baseada em recompensas e punições para os resultados fez com que a Geração Y se tornasse impaciente acerca da avaliação que os pais, professores e os futuros chefes e colegas de trabalho fazem das suas ações e do seu desempenho, contribuindo ainda mais para que tivesse a necessidade de receber feedback constante [...] (BRANCO, 2013, p.59).

Os jovens da Geração Y cresceram acostumados a receber elogios dos pais e na escola e, portanto, acreditam que são realmente importantes e merecem ser recompensados, independente de ter obtido ou não um bom desempenho (BRANCO, 2013, p.48-49).

O processo de dar feedback aos profissionais da Geração Y apresenta algumas particularidades. Devido a seu forte desejo de ascensão rápida na carreira, essa geração possui forte demanda por feedback, e, com frequência, toma a iniciativa de procurar o seu chefe para saber como está o seu desempenho (MALAFAIA, 2011, p.10).

Como já vimos, os jovens da Geração Y querem ter retorno dos seus gerentes sobre como está seu desempenho no trabalho.

Eles esperam que o gerente diga se estão desenvolvendo corretamente suas atividades e, caso não estejam, esperam que eles digam exatamente o que deveria ser feito (BRANCO, 2013, p.69).

Sendo assim, os jovens Y precisam frequentemente da aprovação e da recompensa dos gerentes para se sentirem motivados a produzir.

Eles geralmente gostam de ser reconhecidos e recompensados com elogios, aumento de salário, flexibilidade para trabalhar em casa e se preocupam com o que os gerentes e os colegas de trabalho pensam a respeito deles.

Quando não são recompensados constantemente pelos gerentes e pela própria Organização sentem-se inseguros e frustrados, têm a produtividade diminuída, assim como o compromisso com o trabalho e com a própria Organização. Esta é considerada uma das razões para que mudem de empresa, causando prejuízo financeiro para a Organização no que diz respeito aos custos com admissão e treinamento [...] (BRANCO, 2013, p.48-49);

Eles valorizam e sentem-se motivados quando são orientados sobre a importância e a contribuição de suas tarefas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Por outro lado, sentem-se desmotivados quando não veem sentido na atividade que executam e quando percebem que não existe esta preocupação por parte do gerente (BRANCO, 2013, p.64-65).

“A Geração Y espera receber feedback de todos com quem se relaciona em suas atividades de trabalho, incluindo pares e subordinados.” (FILENGA; VIEIRA, 2010 apud MALAFAIA, 2011,p.10).

Os jovens da Geração Y querem feedback imediato e constante. Essa necessidade de feedback contínuo atrapalha o desenvolvimento da paciência, do pensamento independente e da capacidade de renunciar à gratificação instantânea (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.76).

Isso [a necessidade de feedbacks constantes e de ser sempre recompensado] com certeza afeta o desempenho da Geração Y no ambiente de trabalho, onde ele encontra gestores que se desenvolveram sem receber feedback e, portanto, nem sempre estão dispostos a dá-lo, pois acreditam que o jovem não precisa disso para trabalhar bem (OLIVEIRA, 2010, p.65).

Loyola (2009 apud SANTOS et al., 2011) explica que os Ys “esperam do líder a explicitação do papel que necessitam desempenhar, porém, não querem cobranças”.

Branco (2013, p. 65) menciona que os Ys “esperam receber de seus gerentes tarefas e projetos com parâmetros claros e precisos, ao mesmo tempo em que querem ter liberdade para desenvolver o projeto do seu próprio jeito, e no seu próprio ritmo”.

Ainda sobre as “cobranças”, Lipikin e Perrymore (2010, p. 109) dizem:

Os jovens da Geração Y não querem “ser controlados” nem ouvir ordens relacionadas ao como se comportar, se vestir, pensar e sentir. Eles buscam autenticidade e autoexpressão em relação à forma de se vestir, de falar, de se relacionar com os outros e de trabalhar. Quando sentem que sua autenticidade e autoexpressão estão sendo ameaçadas, sua capacidade de comunicação, desempenho e respeito mútuo com colegas e/ou chefes de outras gerações se vê prejudicada.

### 3.4.2.12 Necessidade de receber reconhecimento social imediato, desafios constantes e promoções e recompensas rápidas

Os Ys costumam ser inquietos e têm necessidade de lidar constantemente com a produção de novidades.

A par disso, essa inquietude, além de se refletir na necessidade de receber feedbacks sempre positivos de forma imediata e contínua tal como falamos anteriormente, também se revela pela necessidade de receber reconhecimento social imediato, desafios constantes e recompensas rápidas.

“Os jovens Y da Geração buscam gratificação instantânea; não querem saber de investimentos de longo prazo no que se refere a trabalho” (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.66).

“São exigentes: querem salários altos, remuneração variável, horários flexíveis, liberdade para criar, promoção rápida e folgas mais generosas” (AMUI, 2011, p.77).

“Acostumados a conseguirem o que querem não se sujeitam às tarefas subalternas de início de carreira e lutam por salários ambiciosos desde cedo” (GERAÇÃO Y, 2013).

“Eles gostam de receber altos salários, querem desenvolver atividades que tenham valor significativo, que faça a diferença e lhes proporcione um papel relevante” (Oliveira, 2010 apud BRANCO, 2013, p.40).

Pita (2013, p. 53) esclarece que os Ys “não sabem esperar reconhecimento e recompensas e têm um nível de urgência exagerado em relação a tudo e a todos” e, seguindo esse raciocínio, AMUI (2011, p. 76) conclui: “impedindo, assim, um desenvolvimento contínuo na empresa em que atuam, onde poderiam ter uma vivência mais real e, alinhados com as estruturas existentes, atuar como agentes de mudança, potencializando a inovação”.

Em diversas pesquisas e levantamentos, variavelmente é identificado que o jovem da geração Y define a empresa ideal como aquela que proporciona um ambiente de trabalho agradável, desenvolvimento e crescimento profissional acelerado, qualidade de vida em primeiro lugar e que tenha boa imagem no mercado (LEAL, 2011, p.117).

Os ípsilons, assim como seus pais, também pretendem trabalhar em grandes empresas globais, mas querem fazer parte de corporações cujos sobrenomes sejam grifes que possam carregar na camiseta, cujos logotipos lhes deem orgulho (CALLIARI; MOTTA, 2012, p.19).

Outro fator de grande importância diz respeito às oportunidades oferecidas pela organização para desenvolvimento e para a construção de uma carreira estimulante. A oferta de desafios na busca por inovação é também bastante valorizada (SANTILLE, 2010 apud MALAFAIA, 2011, p.9).

Gostam de ser desafiados constantemente e sentem-se motivados quando recebem maiores responsabilidades. Quando eles não conseguem dar significado ao seu trabalho, pois este parece não ter sentido ou relevância, sem possibilidade de crescimento e compreensão, perdem a motivação [...]. (OLIVEIRA 2010 apud BRANCO, 2013, p.72).

Uma característica marcante da geração Y é a existência de expectativas de resultados em curto prazo. Veem-se jovens almejando um rápido crescimento dentro de sua carreira nas organizações, pois querem ser reconhecidos rapidamente pelos seus trabalhos (MACIEL; COSTA, 2011, p.163).

Os jovens da Geração Y geralmente têm expectativas pouco realistas de conquistar o mundo. Querem conquistar a empresa em que trabalham (ou alcançar uma posição de destaque) logo nos primeiros meses de contratação. Embora eles sejam talentosos, sabemos muito bem que isso não é possível (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.86).

O jovem da Geração Y não aceita a chancela de “acomodado”. Ele sempre argumenta que quer ser responsável pelo próprio sustento e ter espaço para morar e viver da forma que acha mais adequada, contudo, ainda reluta em abrir mão das facilidades que possui para trabalhar pela própria independência. Na verdade, esse jovem estabelece um padrão extremamente elevado para se posicionar profissionalmente. Começar “por baixo” é uma possibilidade difícil de sustentar por mais que alguns meses (OLIVEIRA, 2011, p.25).

Como os jovens da Geração Y acreditam que já deveriam estar trabalhando em posições de liderança, eles normalmente se entendiam na posição de iniciante, sentindo que as exigências do cargo estão bem abaixo de seu potencial. Os jovens dessa geração sentem que já estão prontos para liderar a empresa após um ano de trabalho. Da mesma forma, esses jovens se sentem subaproveitados quando lhe pedem para fazer tarefas “braçais”. É difícil aceitar a ideia de desenvolvimento de carreira e crescimento gradual quando sempre lhe disseram que você é o máximo, mesmo antes de começar a trabalhar para chegar lá. Uma consequência negativa disso é que quando nos sentimos subaproveitados no trabalho porque nos pedem para fazer tarefas que consideramos pouco importantes, deixamos de valorizar nosso emprego (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.202).

Os jovens da Geração Y não acham que a quantidade de anos trabalhados em uma empresa, muito menos em uma só empresa, deve determinar as promoções. É o conhecimento que importa, não o tempo de serviço. O problema é que quando sentimos que merecemos determinadas oportunidades, ficamos psicologicamente menos conectados ou vinculados à responsabilidade inerente à oportunidade.

[...]

Quando os jovens Y não recebem a promoção que esperavam, sentem-se desvalorizados (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.201).

Muitos gerentes reclamam que os jovens da Geração Y precisam de constante aprovação e recompensa para se sentirem motivados a produzir (por exemplo, bônus, elogios, reconhecimento, aumento de salário, dias de trabalho em casa, privilégios, presentes e benefícios extras) (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.66).

#### 3.4.2.13 Aversão ao planejamento

O ritmo dos Ys, sobre o qual falamos anteriormente, geralmente segue o sentido do “fazer tudo ao mesmo tempo agora” e, ainda, com um “detalhe”: sem planejamento.

O imediatismo dos Ys segue uma filosofia pragmática, sem se considerar o pensamento crítico que possibilita antever os resultados negativos de uma decisão meramente norteada pela praticidade do “existe um problema, então, vamos resolvê-lo já”.

As empresas têm valorizado a capacidade de inovação e de assumir riscos dos Ys, no entanto, também vêm se preocupando com sua falta de pensamento analítico-crítico e consequente dificuldade para planejar.

Na atualidade, a Gestão de Projetos é uma área que sofre com a deficiência dos Ys, pois gerir projetos exige a competência de saber planejar e liderar equipes que também saibam.

Para os jovens Y, o mundo - como a internet - não tem limites. E assim são no trabalho. Precisam sempre de novos desafios. Essa vontade, por vezes, traz à tona também outras características típicas desses profissionais: tendem a ser imediatistas e autoconfiantes em excesso, correndo o risco de se tornar superficiais e um tanto arrogantes (OLIVEIRA, 2011, p.14).

Os ípsilons são avessos a alguns termos cultuados quase religiosamente por gerações anteriores, como planejamento e antecipação. Eles precisam de velocidade, satisfação imediata e realização instantânea. Querem tudo, em abundância e agora (CALLIARI; MOTTA, 2012, p.12).

Eles não gostam de desenvolver tarefas e projetos de longo prazo, pois estão acostumados ao imediatismo da internet e gostam de resultados instantâneos.

Seus projetos são em prazos menores e imediatos. Eles querem ser felizes agora! (BRANCO, 2013, p.53).

Os jovens dessa Geração, desde pequenos, foram acostumados a usar o computador e cresceram em meio à velocidade e ao acesso e enxurradas de informações, sendo capazes de realizar várias tarefas ao mesmo tempo:

navegam pela internet, comunicam-se por e-mail e pelo MSN, ficam nas redes sociais ao mesmo tempo em que falam pelo telefone. Este acesso rápido às informações fez com que sejam ansiosos e imediatistas em qualquer situação. São impacientes, inclusive com eles próprios, nas realizações das suas tarefas e planejam rapidamente suas decisões sem gastar muito tempo (BRANCO, 2013, p.53).

Esses jovens sofrem de uma virtual incapacidade de concentração. São erráticos, checando status em redes sociais, respondendo SMS quase ao mesmo tempo em que respondem e-mails. A falta de um foco cognitivo afasta (ou até impede) esses novos profissionais de um processo motivador ou orientador no ambiente de trabalho (AMUI, 2011, p.77).

O jovem da geração Y possui um ótimo poder de persuasão, agilidade e interatividade, mas não tem facilidade em realizar trabalhos mais minuciosos, que requerem cautela e análise de detalhes (AMUI, 2011, p.79).

#### 3.4.2.14 Uso de tecnologia

Lembrando o que explicamos anteriormente, há dois marcos históricos que caracterizam o surgimento e a existência da geração Y: a ascensão do Neoliberalismo - com a consequente Globalização - e a inovação tecnológica constante, principalmente às relacionadas à comunicação digital.

A Geração Y é a primeira a ser composta de usuários da tecnologia digital cuja competência é inconsciente. A geração X cresceu com a internet. [...] Os Y acordaram e a internet já estava lá, sempre ligada; jamais conheceram um mundo que não estivesse conectado. A onipresente tecnologia constituiu parte essencial do funcionamento cotidiano deles, que não se deixam amofinar por ela e são capazes de repudiar aqueles a quem ela impõe algum esforço. Os Y pedem ajuda abertamente aos colegas, em busca de fontes abalizadas de informação, e as dividem com numerosos amigos e conhecidos. Diferentemente das "tribos" mais fechadas [as gerações Baby Boomers e Xs], os Ys operam em redes mais amplas e indiscriminadas (ERICKSON, 2011, p.48).

São inúmeros os benefícios que as ferramentas tecnológicas trouxeram para todas as esferas da vida humana, inclusive para o mundo do trabalho.

No entanto, a vinda desses benefícios deu-se a par de alguns malefícios, inclusive que os Ys trazem para o trabalho.

Branco (2013, p. 54-56) nos alerta para três desses malefícios: o fim do contato social; o declínio da comunicação escrita e oral; e o exibicionismo tecnológico:

Os jovens da Geração Y utilizam a tecnologia para obter relacionamentos mais numerosos e passam boa parte do tempo em sites como Facebook, Twitter e redes sociais para também obter informações e manter contato com amigos.

Através das redes sociais, a Geração Y tem a oportunidade de criar e ampliar sua rede de relacionamento a qualquer momento; possui acesso ilimitado a toda parte do mundo a qualquer hora e costumam utilizar esta rede de relações tanto para o trabalho como para a vida pessoal.

[...]

Por outro lado, pode também causar um impacto negativo no desenvolvimento desses jovens, entre eles:

1 - Fim do contato social: os relacionamentos construídos através dos contatos e diálogos pessoais foram substituídos pelo contato virtual, já que passamos a nos comunicar através de mensagens e e-mails, ao invés de comunicarmos pessoalmente. Isso dificulta não só a construção de relacionamentos reais, mas também o desenvolvimento da habilidade de solucionar problemas e conflitos.

[...]

Assim acabamos perdendo a oportunidade de aprender com os erros e de desenvolver a inteligência emocional, característica essencial para assumir a posição de liderança.

[...]

2 - Declínio da comunicação escrita e oral: na medida em que os jovens Y foram acostumados com linguagem eletrônica, a forma tradicional de comunicação perde cada vez mais espaço.

Os jovens da geração Y mudaram as bases de comunicação pessoal e profissional.

A informalidade da linguagem oral, bem como os erros ortográficos e costume de escrever de forma abreviada, causaram grande impacto na comunicação oral e escrita no ambiente de trabalho.

Como os jovens Y estão acostumados com a linguagem tecnológica, eles têm dificuldade de se comunicar tradicionalmente e de aceitar as normas básicas de conduta profissional. Muitos conflitos e mal entendidos entre as diferentes gerações estão ocorrendo no ambiente de trabalho porque gerações anteriores à Geração Y não foram criadas dentro da mesma linguagem e também pelo fato dos jovens Y se recusarem a se comunicar de outra forma.

[...]

3 - Exibicionismo tecnológico: com as transformações na comunicação, os jovens Y têm a tendência de criar e se apresentar ao mundo com a personalidade que querem ter, além de optarem por mostrar tudo o que estão fazendo.

Esta tendência ao exibicionismo tecnológico invade o ambiente de trabalho, trazendo novas demandas para a área de Recursos Humanos, relacionadas ao uso de possibilidades virtuais, principalmente a internet, para falar de assuntos ligados ao trabalho e aos relacionamentos, podendo prejudicar não só a reputação da empresa, mas também a do funcionário.

Lipikin e Perrymore (2010, p. 103) ainda têm algo a dizer sobre o exibicionismo tecnológico da geração Y:

Como a Geração Y foi criada com meios de comunicação que permitem a exposição pública o tempo todo, ninguém parece ter vergonha de mostrar ao mundo o que está fazendo em determinado momento (seja positivo, seja negativo) em plataformas digitais como Twitter, MySpace, Friendster, FriendFeed, YouTube, blogs, etc.. A internet serve como máscara de

anonimato. As pessoas podem criar a personalidade que quiserem a apresentar esse “personagem” ao mundo. Isso acaba sendo uma brincadeira bastante sedutora para crianças e adultos, daí as constantes notícias de coação e fraude.

Como a Geração Y é a geração do exibicionismo tecnológico, surgiu uma série de novas questões de RH no ambiente de trabalho. Mais especificamente profissionais de contratação nos contaram que obtêm inúmeras informações sobre futuros funcionários fazendo uma rápida pesquisa no Google antes da entrevista.

#### 3.4.2.15 Conflitos com Baby Boomers e Xs

Como já era de se esperar, os valores e comportamentos dos Ys muitas entram em choque com os dos Xs e Boomers.

É importante ressaltar uma clara mudança na forma como cada geração lida com o trabalho. Enquanto os Veteranos são extremamente leais aos seus patrões, os Baby Boomers ainda mantém essa lealdade à organização, mas já valorizavam mais a carreira; os membros da Geração X já não se sacrificam tanto por seus empregadores, pois valorizam ainda mais o sucesso profissional e, por fim, a Geração Y é focada em si mesma: a organização é um mero veículo para atingir o seu sucesso profissional, sendo bastante comum que troquem de organização para ir trabalhar na empresa concorrente (MALAFAIA, 2011, p.7).

Depois de conversar com supervisores e gerentes da Geração X e Boomers em entrevista para este livro, vimos que alguns estão animados com a entrada da Geração Y no mercado, mas quase todos estão frustrados, preocupados e boquiabertos com a audácia de alguns de seus funcionários mais jovens. Alguns temem que as características negativas dessa geração não sejam somente uma questão de idade e maturidade, mas a manifestação de um sistema de valores profissionais com o potencial de causar enorme dano ao ambiente laboral (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.4).

Por vezes, esses conflitos estão direcionados aos relacionamentos com os Boomers, muito embora eles também possam trazer benefícios a todas as gerações:

Quando as gerações X e Y ingressaram no mercado de trabalho, encontraram colegas pertencentes às gerações Baby Boomers e dos Veteranos, resistentes às mudanças tecnológicas. Por este motivo, muitas vezes sentiram-se ameaçados pela capacidade de domínio da tecnologia dos novos colegas, pela rapidez, com que executavam suas tarefas, bem como por ter que lidar com uma ética profissional e forma de trabalhar diferentes das suas.

[...]

Os Boomers, com medo de perder o emprego, assumiam todas as tarefas e não passavam seus conhecimentos e experiência para os jovens Y.

A resistência às mudanças tecnológicas e o sentimento de ameaça em relação aos jovens colegas fez com que os Baby Boomers tivessem

dificuldade de perceber as habilidades com a tecnologia dos jovens Y como um novo conhecimento que poderia agregar valor à vida pessoal e profissional, bem como este aprendizado seria uma forma de estreitar os relacionamentos interpessoais.

Os jovens das gerações X e Y, por sua vez, acreditam muitas vezes que seus colegas das gerações anteriores são ultrapassados e não sabem fazer as coisas.

Entretanto, eles respeitam e gostam de aprender com seus colegas, principalmente com os Veteranos, quando percebem que eles possuem rico conhecimento e experiência adquirida ao longo dos anos (BRANCO, 2013, p.83-84).

Outras vezes esses conflitos estão voltados aos relacionamentos com os Xs:

Os relacionamentos entre X e Y no trabalho são confusos. É fato que muitos Y admitem manter sólidos relacionamentos com colegas X. Como disse um deles, “Eles se recordam de como foi o início da carreira profissional e são mais propensos a dar conselhos sem que eu precise pedir ou ajudar na solução de um problema. É comum que meus supervisores de instâncias superiores estejam muito ocupados para uma relação desse tipo, e eu costumo me portar de modo mais formal com eles”.

Mas muitos não são assim. Como disse o outro Y: “O Y acha que o X não é competente para ser o seu patrão, tem a impressão de que ele desperdiça o seu entusiasmo, quando faz pouco do seu trabalho e das suas ideias, e acredita que ele subestima a sua capacidade. As razões podem ser verdadeiras ou falsas, mas já está na hora de o X se mancar e ver que o Y tende ser tratado com mais respeito e consideração.” (ERICKSON, 2011, p.49).

A Geração Y tem mais pressa do que a Geração X e este será o principal foco de tensões, conflitos e rivalidades entre as duas gerações.

Diante deste contexto, quando as quatro gerações trabalham juntas nas equipes de trabalho é muito comum surgirem conflitos e rivalidade entre elas.

O grande desafio dos profissionais de gestão de pessoas e dos líderes das Organizações é criar estratégias de gestão que favoreçam tanto a construção do respeito mútuo entre as diferentes gerações, como preparar as gerações anteriores à X e Y para o papel de tutor.

Reforçamos que quando estas questões são tratadas a partir do ingresso destes jovens na Organização, a probabilidade de reter tais talentos, bem como promover a integração e a construção do respeito mútuo entre as diferentes gerações, aumenta consideravelmente (BRANCO, 2013, p.84-85).

Quando o jovem Y quer falar com algum chefe, ele, muitas vezes, passa pelo gerente, normalmente da geração X, e vai logo à sala do diretor "Baby Boomer". O gerente X não gosta e reclama que o Y não respeita a hierarquia (TURCI, 2013).

As novas formas de tecnologia de comunicação que formaram, nas mãos dos Ys, novas formas de linguagem, mais especificamente informal, também têm sido causas de conflitos geracionais que têm os Ys como protagonistas:

Com a nova linguagem tecnológica, estilo de comunicação que a Geração Y introduziu no ambiente de trabalho, a comunicação interpessoal e empresarial sofreu uma metamorfose, gerando grande confusão intergeracional já que os indivíduos de outras gerações não foram criados dentro da mesma linguagem. A formalidade linguística (gramática, ortografia e conversas pessoais) já não é uma necessidade para a Geração Y. Surgiu então uma barreira de linguagem entre gerações, pois quase todo mundo se aborrece com mal-entendidos. Além disso, por conta dos diferentes valores geracionais relacionados à comunicação (por exemplo, os Boomers sentem que é importante falar de modo formal com seus superiores), pode haver certa confusão nas conversas entre indivíduos de gerações diferentes (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.109).

Quando as empresas alocam Ys em funções de liderança também pode haver conflitos de gerações:

“É claro que é mais complicado você ter um rapaz mais jovem, uma moça mais jovem te chefiando, você fica meio frustrado. Gente, lembre-se que o Baby Boomer, o poder para ele é importante, o saber é tudo. Isso está na cabeça do mais velho, que tem certa dificuldade de aceitar” (KULLOCK, 2013).

Mas não só Baby Boomers estão sendo gerenciados por Ys. Membros da geração X, também.

### 3.4.3 Urgência de formulação de políticas de Gestão de Pessoas como respostas às necessidades dos Ys e aos conflitos geracionais

A entrada da geração Y no mercado de trabalho - principalmente daquela parcela que nasceu mais tardiamente, aproximando-se do início do surgimento da geração posterior, a geração Z - vem trazendo muitos desafios às empresas, uma vez que seus valores e comportamentos costumam diferenciar daqueles que trouxeram as gerações anteriores.

Talvez não se possa falar em desafios, mas em necessidades: as empresas precisam se adaptar à geração Y com seus valores e comportamentos e consequentes conflitos geracionais.

As empresas não podem abrir mão dos conhecimentos e do potencial inovador dos Ys, ao mesmo tempo em que têm que aprender a lidar com suas novas formas de pensar e agir, que são muitas vezes um “gatilho” para disparar conflitos entre diferentes gerações.

Segundo Lipikin e Perrymore (2010, p. 126), “a Geração Y está obrigando as organizações a levar a sério suas necessidades e inventar formas criativas de recrutamento, retenção e motivação dos funcionários”.

As instituições, agora, não podem mais se dar ao luxo de dispensá-los porque precisam da sua força de trabalho, do seu consumo, da sua presença, dos seus valores, do seu conhecimento e muito mais. Precisam entendê-los e mudar a própria cultura, adaptando-se a eles. Sem isso, as empresas não poderão manter os mesmos índices de crescimento e produtividade (CALLIARI; MOTTA, 2012, p.25).

É fundamental entender a postura dos jovens Y em relação às políticas empresariais para ajudá-los a alcançar o sucesso profissional. A geração Y determinará o futuro dos negócios e definirá a cultura corporativa quando os Boomers estiverem aposentando (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.194).

As organizações têm despertado para as mudanças do mundo de trabalho e, para reter e desenvolver seus talentos - principalmente os da Geração Y que, por estarem ingressando recentemente nas empresas, serão seus futuros líderes - estão traçando novas estratégias (MALAFAIA, 2011, p.9).

As empresas devem ficar atentas à importância de formulação urgente de políticas de Gestão de Pessoas como respostas às necessidades dos Ys e aos conflitos geracionais.

Os tópicos em seguida apresentados indicam os principais pontos para os quais tais políticas necessitam direcionar uma maior atenção.

#### 3.4.3.1 Estabelecer integração entre vida pessoal e trabalho

Os Ys não querem equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, eles querem a integração entre esses dois mundos.

“Os jovens da Geração Y exigem a dissolução das antigas normas, forçando as empresas a lidar com questões como integração entre vida profissional e vida pessoal, flexibilidade e redefinição do que é trabalho.” (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.126).

A geração Y, diferente das outras gerações, as quais procuram o equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional tem como premissa básica perceber sua realização pessoal e profissional como um todo. Ao ingressar nas organizações, eles tendem a questionar os valores, exigindo mudanças na cultura e na realidade organizacional (BRANCO, 2013, p.35).

As frustrações da Geração Y também são evidentes porque as pessoas dessa geração querem viver a vida agora, não quando se aposentarem. A Geração Y valoriza o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, que deve ser parte da vida, não a própria vida (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.3).

Um dos grandes desafios atualmente para os profissionais é a adequação entre o tempo para o lazer e o tempo dedicado ao trabalho. Em face dessa demanda de maior flexibilidade no trabalho, muitas empresas vêm implantando política de horários flexíveis para conseguir reter esses profissionais (FILENGA; VIEIRA, 2010 apud MALAFAIA, 2011, p.9).

#### 3.4.3.2 Aumentar a fidelidade às empresas através da oferta de incentivos e recompensas

A retenção de talentos Ys e a obtenção de sua fidelidade às organizações estão, dentre vários aspectos, associados ao que essas organizações podem lhes oferecer de incentivos e recompensas a curto prazo, bem como a criar um vínculo valorativo comum entre empresas e os Ys.

Quando estes jovens ingressam em uma determinada Organização, é porque percebem que nela existe algo que para eles representam um valor importante, e não por serem obrigados. E avaliam que a Organização deixou de ter um significado importante na vida deles, que suas necessidades pessoais e profissionais não estão sendo atendidas de forma integrada, costumam pedir demissão desta Organização para trabalhar em outra. Sendo assim, as Organizações estão perdendo grandes talentos (BRANCO, 2013, p.3).

Muitos jovens Y são capazes de deixar um emprego se o contexto social interno mudar ou se aparecer uma oportunidade de melhor contato em outro lugar. Isso, mais uma vez, traz à tona a questão da fidelidade, retenção empresarial e estratégias de envolvimento. Como os jovens Y são conectados com as pessoas, não necessariamente com as empresas, é mais fácil fazer com que assumam compromissos organizacionais por meio da lealdade social. Os dias de trabalho pela empresa já eram. Hoje, se o chefe ou um amigo próximo deixa a empresa, muitos funcionários vão atrás (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.159).

Essa geração gosta de se “lançar”. Mais especificamente, ou eles se lançam à diretoria de nossa organização e aumentam o potencial de nossa empresa com seu talento, ou se lançam nas mãos de nossa concorrência. Como você já deve ter aprendido por experiência própria e constatará nas páginas deste livro, o fenômeno de lealdade empresarial dos Veteranos/Boomers não é um valor defendido por essa geração (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.4).

A *GERAÇÃO Y* CRESCE em uma era de gratificação instantânea, na qual todos os recursos são voltados para a apresentação de um painel de resultados. O jovem de hoje é extremamente pressionado a apresentar conquistas alcançadas em suas escolhas. Seus pais e professores mantiveram desde cedo uma educação baseada em recompensas e punições para os resultados, o que levou à necessidade de um *feedback* constante.

As milhares de horas gastas em jogos eletrônicos também contribuíram, formando jovens que associam suas realizações diretamente a resultados e apresentam uma atitude de impaciência com qualquer coisa que não atenda ao desejo de satisfação imediata com o próprio desempenho.

As expectativas dos jovens da *Geração Y* são bem diferentes. Eles esperem que lhes digam como estão indo com muito mais frequência. Querem saber se tem possibilidade de alcançar mais resultados, pois caso contrário irão "abandonar o jogo" e partir para outro desafio.

[...]

Todo jovem quer crescer, evoluir, usufruir de suas conquistas. O ato de "abandonar o jogo" quando não percebe mais possibilidades de resultados não significa que o jovem está desistindo ou desprezando o projeto, mas sim que ele não percebe mais desafios que promovam o crescimento individual.

A *Geração Y* é motivada por desafios que promovam o próprio crescimento. Quando não identifica essa possibilidade, rapidamente se mobiliza na direção de outros desafios [...]. (OLIVEIRA, 2010, p.129-131).

A *Geração Y* é dependente de incentivos, elogios e recompensas. Essa dependência pode drenar nossa energia e ficamos sem tempo para nossas próprias tarefas e metas. É necessário elogiar e reconhecer o trabalho dos jovens *Y* para que eles se sintam motivados, aumentando sua produtividade e compromisso.

Uma das consequências da suposta falta de elogios e reconhecimento é uma geração sem muito compromisso com o trabalho, que pula de empresa em empresa procurando a solução para suas desilusões. A ausência de compromisso e a baixa produtividade podem afetar seriamente os resultados financeiros das empresas não só porque os gerentes, profissionais de RH e organizações devem ser flexíveis, mas também por conta do impacto financeiro da contratação, treinamento e substituição de funcionários *Y* inconstantes (LIPIKIN, PERRYMORE, 2010, p. 75-76).

#### 3.4.3.3 Otimizar os relacionamentos interpessoais e apresentar feedbacks constantes

Os *Ys* esperam encontrar no ambiente de trabalho aquilo que encontraram enquanto crianças e adolescentes.

Esse "aquilo" envolve bons relacionamentos interpessoais com colegas e chefias e receber feedbacks positivos constantes.

A Geração Y é uma geração que exige integração entre vida profissional e vida pessoal e dá muita importância aos relacionamentos. Sem relacionamentos sólidos no trabalho, principalmente com nosso chefe, a integração se desfaz, a motivação diminui e a fidelidade se quebra (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.156).

Eles consideram todo relacionamento um processo de integração e, de certa forma, dão menos valor a cargos e posições sociais. Cresceram questionando seus pais a respeito de tudo e hoje questionam seus líderes nas escolas e nas empresas. Questionar é uma forma de se conectar! Nossa postura diante disso deve ser mais clara e transparente. Devemos dar atenção verdadeira às questões que eles apresentam. Isso representa um desafio, principalmente para as pessoas da *Geração X*, que desenvolveram uma postura competitiva e focada no trabalho e nos processos (OLIVEIRA, 2010, p.102).

A forma mais eficaz de fazer os jovens da Geração Y se sentirem valorizados no trabalho é dar-lhe feedback positivo e ajudá-los a desenvolver um bom relacionamento com seus supervisores e colegas.

[...]

Lembre-se: a Geração Y é fiel às pessoas, não às empresas. Quanto melhor for o relacionamento com o chefe, mais fiel será o funcionário Y (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.58).

#### 3.4.3.4 Educar para o uso responsável das tecnologias de comunicação

Muitas empresas proíbem o uso de tecnologias de comunicação para contatos pessoais, algo que “bate de frente” com os Ys.

Contudo, embora seja algo para espantar qualquer Boomer ou X, não é nenhuma novidade um jovem Y pedir demissão num emprego porque não pode ter acesso à internet para falar com amigos durante o expediente de trabalho.

Com isso, empresas vêm perdendo talentos.

Os gestores se veem numa encruzilhada entre o proibir e o permitir esse acesso.

O proibir pode gerar pedidos de demissões de jovens talentos.

O permitir pode gerar falta de foco no trabalho.

Algumas empresas já vêm criando comitês constituídos por colaboradores de várias gerações para criarem e implementarem políticas não proibitivas de acesso à internet para fins particulares, mas que devem ser usadas com bom senso (TURCI, 2013).

A geração Y não separa vida pessoal da vida profissional e quando estão no ambiente de trabalho querem continuar se conectando.

Entretanto, muitos gestores têm dificuldade de aceitar que os jovens da Geração Y desejam se conectar com os amigos e passam a controlar através de bloqueios eletrônico o uso da tecnologia no local de trabalho. Este tipo de conduta faz com que estes jovens percam a motivação e o comprometimento para o trabalho.

Quando o controle é excessivo e os jovens percebem que não há confiança por parte da sua liderança, é muito comum pedirem demissão do emprego, contribuindo para o aumento da rotatividade nas empresas e a dificuldade de reter novos talentos.

Por outro lado a falta de controle faz com que o jovem da Geração Y faça o uso abusivo da tecnologia, prejudicando o andamento do trabalho, o alcance de suas metas e os resultados esperados pela Organização.

Portanto é importante que as lideranças estejam atentas para manter o equilíbrio entre o acesso livre ao uso da tecnologia e o controle rígido e inflexível.

Isto significa não fazer proibições desnecessárias, mas também avaliar o nível de maturidade e responsabilidade deste jovem.

Quanto maior o grau de maturidade menor a necessidade de controle e vice-versa (BRANCO, 2013, p.56-57).

Como já vimos, a Geração Y leva grande parte do seu tempo ocupado com jogos eletrônicos, fazendo com que eles associem suas realizações a resultados. Apresentem um comportamento impaciente com qualquer coisa que não atenda o desejo de satisfação imediata, inclusive com o próprio desempenho.

Apesar de terem o foco voltado para resultados, dependendo do grau de maturidade e experiência de vida que eles possuam, poderão direcionar ou não sua energia e motivação para resultados errados, sendo necessário assim que tanto o líder como os colegas de outras gerações, mais experientes, os oriente quanto aos resultados a serem alcançados (BRANCO, 2013, p.58).

Embora pesquisas afirmem que a multitarefa prejudica o desempenho porque a qualidade de nossos pensamentos se deteriora com o tempo, talvez esteja ocorrendo uma mudança evolutiva e entre os jovens da Geração Y, pois eles sempre tiveram contato com múltiplas formas de mídia simultâneas. É importante estabelecer limites, claro, mas devemos reconhecer que os jovens Y conseguem produzir um trabalho de qualidade ao mesmo tempo em que ouvem iPod e conversam pelo MSN (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.105-106).

#### 3.4.3.5 Implementar programas efetivos de Trainees, Mentoring e Gestão Geracional

Se há algo que o jovem Y espera da empresa é orientação para o encareiramento através de tutoria.

Nesse ponto, empresas devem formar lideranças internas para bem direcionar esses jovens através da formação de Líderes-Coaches, que são aquelas lideranças

que, além de fazerem a gestão de processos e da produtividade, também assumem o papel e gestores de pessoas.

Também são bem-vindos pelos Ys, programas de estágio e de trainees e, além disso - e não só por eles -, programas de Coaching e Mentoring.

Programas de Gestão Geracional se tornarão cada vez mais uma necessidade das empresas, ainda mais com a entrada da geração Z no mercado de trabalho.

O desenvolvimento e implantação de programas de retenção de talentos é algo que deve ser levado à sério pelas empresas, principalmente por aquelas que pretendem contar com os talentos dos Ys.

Sabemos que a invasão de jovens Y no ambiente de trabalho tem sido desconcertante - já ouvimos muitas historias sobre isso. Com essa invasão, você teme que os estilos de gestão eficientes do passado não funcionem mais, principalmente quando você começa a observar reações estranhas (choro ou ligação dos pais) a feedbacks aparentemente inofensivos. Você tem lidado com pedidos ousados de trabalho em casa, horário flexível ou promoções antes do tempo. Os jovens da Geração Y, a geração que criou os maiores desafios de gestão de todos os tempos, precisam dos melhores mentores possíveis para combater os problemas [gerados o trabalho] e ajudá-los a aprimorar seus incríveis pontos fortes (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.215).

A influência de uma educação mais flexível dada pelos pais e pelos professores, junto com as mudanças tecnológicas, culturais, sociais, políticas e ambientais nos últimos 20 anos fizeram com que a Geração (Y) desenvolvesse uma ética própria, valores próprios e uma forma peculiar de perceber e lidar com o mundo, relacionar-se com as pessoas, com os grupos e com as Organizações das diferentes gerações anteriores à sua. Eles estão ingressando em número cada vez maior no mercado de trabalho, invadindo as organizações, trazendo uma filosofia profissional totalmente diferente das gerações anteriores que vai se fortalecendo à medida que aumenta o número de jovens da Geração Y nas empresas exigindo mudanças no mundo corporativo.

[...]

Desse modo, da mesma forma que as gerações passadas também trouxeram alguns incômodos para seus pais, professores e chefes, chegou também a vez da Geração Y, influenciados, como já dissemos, pelas mudanças ocorridas nos últimos 20 anos, incomodar as gerações anteriores (BRANCO, 2013, p. 40-41).

Os jovens da Geração Y trazem benefícios e desafios únicos para o ambiente de trabalho devido ao grande período de desenvolvimento de sua identidade entre a adolescência e a idade adulta. Características da Geração Y: consciência de suas emoções, fraqueza com os outros, tendência a ter períodos de crise profissional já aos 20 anos e desenvolvimento deficiente de importantes mecanismos de superação de conflitos. Sem intervenção externa, os jovens Y se perdem no emaranhado de suas emoções e ficam pulando de galho em galho em busca de um caminho (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010, p.182).

Nesse processo de atração e retenção de talentos, é importante que a empresa tenha clareza do público que ela pretende atingir. Em entrevista ao Portal Exame, Renato Guimarães Ferreira, especialista em Recursos Humanos e professor da FGV/SP, ressalta que formar vínculos com a Geração Y tem sido uma tarefa complicada, pois eles buscam acima de tudo o crescimento profissional. Portanto, as empresas têm investido em planos de aceleração de carreira e em incentivos para a permanência em programas de trainee (FERREIRA, 2008 apud MALAFAIA, 2011).

Uma das reações das empresas para conseguir reter e motivar os profissionais da Geração Y está nos programas de trainees, que são a principal porta de entrada para esses jovens que, após o término do programa, ocuparão cargos de liderança nas organizações. O trainee é considerado um jovem com potencial para crescer e se desenvolver na organização. Por meio desses programas, as empresas buscam desenvolver ao máximo o jovem trainee através da delegação de responsabilidades e de atividades desafiadoras, que ocorrem por meio da rotação de cargos, por exemplo, além de um acompanhamento contínuo (MALAFAIA, 2011, p.10).

Ser trainee é o sonho, a maior aspiração dos jovens universitários, a Shangri-La deles, independente de qual seja a faculdade cursada, embora as empresas que dispõem desses programas - a maioria multinacional, seja de origem brasileira ou estrangeira - priorizem os alunos de instituições renomadas, por acreditarem que encontrarão profissionais mais capacitados (CALLIARI; MOTTA, 2012, p.63).

Todos são obrigados a superar suas limitações: os mais velhos precisam refletir sobre seus pontos de vista para encontrar argumentos convincentes aos ípsilons, que, por sua vez, precisam entender com mais profundidade algumas questões para dar uma resposta satisfatória aos anseios próprios e da sociedade.

De uma coisa não resta dúvida: o choque geracional no Brasil é mais flagrante que no resto do mundo. Ao mesmo tempo, o entendimento entre gerações torna-se mais necessário porque temos nos ípsilons o presente imediato e a maior leva de pessoas da história nacional. Isso tudo acontece no momento em que passamos por sensíveis transformações, responsáveis pelo nosso sucesso ou fracasso no cenário global, e não apenas no aspecto mercadológico (CALLIARI; MOTTA, 2012, p.26-27).

Um programa que serve de exemplo de Políticas de Gestão de Pessoas voltadas para a retenção de talentos Y - e até X - é o Programa de tutoria e acompanhamento aos novos funcionários da Geração Y da Petrobrás.

A criadora desse projeto, Viviane Formosinho Castello Branco, em sua obra publicada em 2013 (BRANCO, 2013) relata como esse programa foi criado e, ainda, apresenta-nos passo-a-passo informações sobre como criar e implantar numa empresa um programa semelhante ao utilizado na Petrobrás.

A seguir destacamos trechos de sua obra que não poderíamos deixar de citá-los no nosso trabalho.

Defendemos, no entanto a teoria de que quando a gestão da Geração Y tem seu início no momento de ingresso do novo funcionário na empresa, no período de seu processo de socialização organizacional, sendo acompanhado de forma contínua ao longo da trajetória dele na Organização, a possibilidade de retenção do jovem talento aumenta consideravelmente.

Os jovens da Geração Y costumam desenvolver a lealdade e o comprometimento com a Organização, quando percebem desde o início o interesse genuíno em apoiá-lo nas necessidades que possuem.

É durante o período de socialização organizacional que o novo funcionário começa a construir o seu processo de identificação com a empresa e o sentimento de pertença (BRANCO, 2013, p.4).

Os jovens da Geração Y sentem-se motivados quando percebem a oportunidade constante de aprendizado, treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional e valorizam a oportunidade de aprender com os colegas mais experientes (BRANCO, 2013, p.24).

Os jovens da Geração Y valorizam as relações de mentores, pois gostam de aprender com seus gerentes e com os colegas mais experientes.

A relação de mentor favorece os relacionamentos, o aprendizado, a troca de experiência (passagem do conhecimento) e o fortalecimento do vínculo do jovem com a Organização.

A geração dos Veteranos e a dos Baby Boomers são as mais indicadas para exercer o papel mentor pela experiência adquirida ao longo dos anos (BRANCO, 2013, p.66-67).

O projeto Programa de Tutoria e Acompanhamento ao Novo Funcionário tem como proposta acompanhar os novos funcionários durante sua trajetória profissional, a partir da admissão na Organização por tempo indeterminado.

Consideramos que o acompanhamento ao novo funcionário apenas durante o seu período de socialização organizacional, que gira entre um e dois anos, não é suficiente para ambientar, motivar, desenvolver e reter os jovens da Geração Y. Além disso, eles serão os futuros tutores e líderes das Organizações e precisam estar preparados para exercer esta posição, bem como para desenvolver de forma satisfatória os projetos e as atividades que lhe foram confiados.

O tempo de permanência do novo funcionário no Programa vai depender do seu grau de amadurecimento e desenvolvimento pessoal e profissional ao longo dos anos, variando de pessoa para pessoa (BRANCO, 2013, p.91-92).

O acompanhamento do novo funcionário é fundamental para os jovens da Geração Y.

Quando eles não são orientados pelo tutor de forma adequada, na maioria das vezes encontram dificuldades para integrar-se a Organização, bem como perdem a motivação e muitas vezes a própria direção (BRANCO, 2013, p.119).

Os conflitos poderão surgir quando a bagagem de experiência de vida do novo funcionário, suas expectativas em relação à Organização, a sua forma de ver o mundo, seus valores não são compatíveis com os da empresa e/ou com os valores dos seus colegas de trabalho. Não podemos esquecer de que a Organização é formada através das pessoas de diferentes gerações, com visões distintas de mundo que se relacionam entre si.

Quando ocorre do novo funcionário não conseguir construir uma identidade, o sentido de pertença com a Organização ou de não ser reconhecido por

ela, gera um desconforto que pode levar à ruptura do vínculo ou a movimentos destrutivos, tais como insatisfação, baixa produtividade, falta de motivação, conflitos nas relações de trabalho, problemas de saúde física e mental, impactando assim na sua qualidade de vida.

Lidar com estas questões tem sido um grande desafio para os profissionais que trabalham com pessoas e para os líderes das Organizações que vivenciam, a todo momento, os antagonismos e as contradições da realidade organizacional, principalmente nos últimos 20 anos com o ingresso da Geração Y no mercado de trabalho.

[...]

Reter esses jovens nas Organizações tem sido um grande desafio, e foi por este motivo que em 2008 comecei a estudar este tema e cheguei a conclusão de que quando a gestão da Geração Y tem início no dia da admissão, a probabilidade de reter estes jovens talentos aumenta consideravelmente.

Muitas empresas já estão criando novas estratégias de gestão para atender a demanda desses jovens, entretanto uma grande maioria esquece de que a retenção das pessoas está intimamente relacionada à conciliação dos interesses desses funcionários com os interesses da Organização, na construção do processo de identificação e sentido de pertença (para funcionários recém - admitidos) e no fortalecimento desses processos; acreditar que vale apenas continuar a trabalhar nesta empresa, e não em outra, para os funcionários que já possuem mais tempo na companhia e que, apesar de não serem mais considerados novos funcionários, pertencem às Gerações X e Y.

[...]

Estamos vivendo atualmente em um mundo competitivo globalizado, que exige das organizações respostas imediatas às necessidades de mudança. Neste contexto o conhecimento se transforma no maior bem de produção e o capital humano passa a ser a principal vantagem competitiva das empresas.

[...]

A transmissão do conhecimento dos funcionários mais antigos para os funcionários mais novos é considerada uma estratégia muito importante para retenção do conhecimento na Organização.

Defendemos, entretanto, a ideia de que a gestão do conhecimento nas organizações através da disseminação do conhecimento dos funcionários torna-se mais eficaz quando tem seu início a partir da admissão do novo funcionário na empresa. Assim como a conciliação de diferentes interesses fortalece o vínculo do novo funcionário com a Organização, a transmissão do conhecimento e o processo de desenvolvimento pessoal e profissional através do sistema de tutoria são fundamentais para preparar estes jovens para se tornarem os futuros líderes das Organizações, reforçando ainda mais seus vínculos com a empresa e a possibilidade de retenção destes jovens na Organização.

[...]

Repensar o processo da transmissão do conhecimento, a conciliação de diferentes interesses e a retenção dos jovens da Geração Y nas organizações através do Programa de Tutoria e Acompanhamento aos Novos Funcionários da Geração Y é uma estratégia inovadora de gestão de pessoas que agrega valor para o novo funcionário e promove vantagens competitivas para Organização (BRANCO, 2013, p. 167-171).

### 3.4.4 Considerações sobre o futuro dos Ys no mundo do trabalho

Lipikin e Perrymore (2010, p. 132) concluem, ao falar sobre os Ys no mundo do trabalho, que “de um modo geral, grande parte das expectativas da Geração Y pode ser bastante benéfica para as outras gerações e para as corporações, se integradas de maneira eficaz”.

Segundo Calliari e Motta (2012, p. 179):

Os ípsilons não serão modelo de comportamento para sempre, tampouco decretam o fim de tudo o que os precedeu, mas representam uma importantíssima transição, e são/serão os grandes responsáveis por mudanças profundas nos valores sociais e comportamentais; por transformações incisivas nas instituições. Podemos dizer que, depois deles, o Brasil e o mundo serão bem diferentes, e os Zs serão a prova disso. Quem vier - e estiver disposto a entender -, verá.

E Oliveira (2010, p. 142) destaca o importante papel que têm as lideranças na formação dos Ys:

A *Geração Y* possui muitas características marcantes e interessantes, mas ela precisa aprender a lidar com seus talentos e habilidades. As empresas buscam um profissional competente, mas muitas vezes esquecem que seus próprios gestores possuem um papel decisivo na formação dessa pessoa. A omissão ou o comprometimento deles é que determinará o caminho que os jovens profissionais tomarão em seu desenvolvimento.

## 3.5 GERAÇÃO Z

### 3.5.1 História

Nascidos dos Boomers “tardios”, principalmente dos Xs e dos primeiros Ys, os membros da geração Z têm seu ano inicial de nascimento sendo 1994 ou 1995 e o ano final de nascimento 2013 ou ainda não determinado, estando, hoje, a criança Z ainda nascendo ou com 1 ano de idade, e o jovem Z com 19 ou 20 anos de idade.

Não há disponível no Brasil - e talvez nem no mundo afora - uma produção acadêmica específica sobre a geração Z na sua relação com o mundo do trabalho,

pois são jovens que estão adentrando nesse mundo muito recentemente e as empresas ainda estão “quebrando a cabeça” para resolver conflitos geracionais que surgiram com a entrada da geração anterior - a geração Z - no mercado de trabalho.

Por ora, o campo de estudos que mais vem se ocupando com as pessoas dessa geração é a área do marketing, pois interessa a esses profissionais entenderem a lógica de consumo dessas crianças e jovens, tanto no momento presente como no futuro.

É com base nas premissas de teóricos que procuraram definir o ano final de nascimento da geração Y (ENGELMAN, 2009 apud SANTOS et al., 2011; ERICKSON, 2011, p. 46; OLIVEIRA, 2011, p. 13; CALLIARI; MOTTA, 2012, p. 7) que concluímos ser 1994 ou 1995 o ano inicial de nascimento da geração Z.

Os Zs nasceram num mundo globalizado e tecnológico que molda seus valores e comportamentos (SHINYASHIKI, 2013).

Desde crianças já vêm sendo “equipados” com aparelhos de tecnologias de comunicação com acesso à internet significativamente avançados.

Não é incomum hoje em dia ouvir falar sobre crianças com 4 ou 5 anos de idade que já estão mexendo em tablets.

As próprias escolas, principalmente as particulares, já introduzem as crianças de tenras idades no universo da comunicação digital.

A geração Z está acostumada a “zapear” entre canais de TV, internet, videogame, Mp3 players, telefone (GERAÇÃO Z, 2013) e, ainda, celulares, iphones, smarthfones, bem como em toda novidade que aparece - frequentemente, por sinal.

Também é uma geração que vive nas redes sociais, tais como o Facebook, o WhatsApp e o Instagram.

É uma tarefa muito difícil “desgrudar” os Zs delas.

“O ritmo ditado pela tecnologia é decisivo para formar a personalidade da geração Z.” (TURCI, 2013).

Com relação à vida familiar, as famílias tendem a não acompanhar o que fazem os jovens Zs.

Se na época dos Xs a família se reunia em volta da TV, sendo a sala um ambiente familiar coletivos, com os Zs - e até mesmo com muitos dos Ys - não é isso o que ocorre.

O quarto individual equipados com o computador - principalmente notebooks e tablets - passou a ser a fortaleza dos Zs, espaço onde se comunicam digitalmente

com outros Zs.

“Eles ficam sozinhos porque os pais trabalham. Dessa forma, eles estão acostumados a ficarem com eles mesmos, independentes, a fazer as coisas do jeito que eles querem e quando querem.” (AZEVEDO, 2013).

A comunicação familiar é um dos pontos fracos dessa geração: os Zs comunicam-se com “todo o mundo” via internet, mas muitas vezes não se comunicam com as próprias pessoas de casa.

A comunicação entre eles também tem uma característica que deixa a maioria dos Boomers e Xs “boquiabertos”: mesmo estando em grupos - em ônibus, metrô e até festas -, o que permite conversarem pessoalmente com seus pares, é comum vê-los trocando mensagens durante muito tempo com outras pessoas através da internet - sempre presentes em seus celulares, iphones e smartphones.

“A tecnologia também molda [comportamentos] de uma geração em que a comunicação é instantânea e nem sempre olho no olho.” (TURCI, 2013).

O mundo social deles é cada vez mais individual e virtual.

Circula na internet um slogan irônico - esses slogans receberam o apelido de “slogans sinceros”- sobre essa questão: “Facebook: o mundo cada vez mais social. Sem sair de casa”.

Acostumados a terem respostas rápidas pela internet - principalmente através do programa de busca Google - e feedbacks imediatos dos jogos de videogame, os Zs assimilaram valores e comportamentos nocivos presentes em boa parte - mas não em todos - dos Ys: alienação, consumismo, individualismo, agitação, imediatismo, impaciência e ansiedade.

No entanto, nos Zs esses valores e comportamentos estão adquirindo características extremas, fazendo deles pessoas com poucas habilidades intra e interpessoais.

Mario Sérgio Cortella (2013), filósofo com Mestrado e Doutorado em Educação, explica que “essa geração atual não compreende [nem] a si mesma, a [própria] geração Z, sem que haja a digitalização do mundo, das relações, da vida. Ela não se compreende e não compreende a vida fora disso”.

### 3.5.2 Comportamento no trabalho

A entrada dos Zs no mundo do trabalho já é uma realidade no Brasil, pois muitos deles são assistidos por programas de Jovens Aprendizes.

As consequências dos valores e comportamentos da geração Z no âmbito do trabalho dividem teóricos das ciências humanas e tecnológicas, bem como empresários, entre pessimistas ou receosos e otimistas.

Os receosos e pessimistas preocupam-se com as atitudes nocivas e a falta de foco que os Zs podem trazer às empresas.

Daniel Goleman (2006; 2011; 2012) já previu isso quando formulou as bases de sua teoria sobre as Inteligências Emocional e Social.

O que Goleman previu, ele mesmo constatou ter se tornado algo real no seu recente livro que trata dos efeitos nocivos da falta de foco no trabalho devido à mente estar atenta a comunicações que a dispersa, tais como as que se dão via Facebook (GOLEMAN, 2014).

Alguns empresários e consultores também estão preocupados com a mentalidade individualista dos Zs que podem dificultar o trabalho em equipe (TURCI, 2013).

Como bem aponta o consultor, coach e palestrante Gilberto Wisel: “Suas características são latentes: eles não se preocupam com os outros e fogem do tradicional espírito de equipe. Basta ter algum aparelho [de comunicação via internet] que eles já estão satisfeitos” (QUEM SÃO,..., 2010).

Ainda tratando do individualismo dos Zs, Wisel (QUEM SÃO,..., 2010) acrescenta:

Ao receberem um benefício esses garotos irão avaliá-lo de maneira diferente, colocando sempre no topo seus interesses pessoais e não um valor possivelmente agregado”, diz Wisel.

Diferentemente da Geração Y, imediatamente anterior, a Z não se sente atraída em resolver problemas com a ajuda dos outros. Preferem [conseguir] a solução por si próprios, sem levar preocupação a terceiros. Para eles, basta a satisfação pessoal, independentemente do que aconteça à sua volta.

Receoso, o próprio Wisel vacila entre o otimismo e pessimismo devido à imprevisibilidade do comportamento dos Zs no trabalho.

Uma de suas falas segue o raciocínio “pode ser que dê certo, mas também

pode ser que dê errado”:

Segundo o consultor [coach e palestrante] da área de desenvolvimento de competências Gilberto Wisel, essa nova geração promete, nos próximos anos, revolucionar os ambientes de trabalho.

Envolvidos diretamente com as novas ferramentas digitais, como mídias sociais, os Zs são ágeis e profundamente ansiosos por mudanças. Tais características, de acordo com Wisel, são positivas e trarão benefícios às empresas no futuro. “Conhecendo a maneira dinâmica com que eles lidam com muitas situações, acredito que esses futuros profissionais serão, antes de tudo, funcionários multitarefas”, opina.

Por outro lado, o consultor ressalta que essa rapidez poderá ser um ponto prejudicial à carreira dos futuros profissionais.

Ele explica que o dinamismo excessivo dos jovens, a busca por soluções muito rápidas podem transformar esses colaboradores em funcionários dispersos e com baixos níveis de foco e concentração (O QUE CADA UM PENSA, 2011, p. 42-43).

Essa falta de foco e concentração está relacionado ao fato de os Zs provavelmente quererem fazer do espaço de trabalho uma extensão da forma pela qual utilizam suas redes sociais.

“O Z espera chegar ao mercado de trabalho com um mundo parecido com o seu, conectado, aberto ao diálogo, veloz e global” (SANTOS et al., 2011, p.13).

Os otimistas ressaltam as capacidades tecnológicas dos Zs e a necessidade das empresas as assimilarem através de políticas estratégicas de Gestão de Pessoas, principalmente a utilização do Mentoring.

“Adianto que eles iniciarão uma tendência que deve perdurar a partir deles: a integração total com a tecnologia” (SHYNYASHIKI, 2013);

“As pessoas desse grupo são dinâmicos, inovadores e intimamente ligadas às novas tecnologias.” (O QUE CADA UM PENSA, 2011, p. 42).

Quanto ao trabalho, [a geração Z] possui uma visão ampla, mas como a geração Y, precisa de instruções precisas para a realização das atividades (SANTOS et al,2011, p.13).

A Geração Z nasceu e vive em um mundo globalizado, por isso, tem uma visão ampla do seu trabalho. Os futuros profissionais enxergarão a empresa em todos os âmbitos e terão uma noção maior do que deve ser feito para que ela cresça. Também entenderão que a organização está inserida em um universo de conexões, e a importância de mantê-las saudáveis aumentará (SHINYASHIKI, 2013).

Essa geração pede mudanças. Conectados com o mundo digital, os jovens que nasceram sob o domínio da tecnologia chegam ao mercado de trabalho esperando por um mundo semelhante ao seu, conectado, aberto ao diálogo, veloz e global. Aos empresários, fica a opção de encarar essa mudança e atualizar seu negócio, criando novas formas liderança e motivação, ou lutar contra a maré e manter-se conservador frente às mudanças ocorridas nos últimos anos (SHINYASHIKI, 2013).

É necessário que as empresas entendam que esses jovens vivem num ritmo fragmentado, devido à variedade de atividades que executam simultaneamente: ouvem música, navegam na internet e assistem filmes, tudo ao mesmo tempo. Se pensarmos que em breve eles chegarão ao primeiro emprego, essa característica poderá ser benéfica na medida em que trará funcionários multitarefa. Por outro lado, se não receberem instruções para focarem suas atividades, serão profissionais dispersos, que se concentram muito menos em uma só ocupação (SHINYASHIKI, 2013).

Há especialistas que já começam a delinear uma nova geração que em breve estará ingressando nas organizações por meio dos programas de estágio: a Geração Z. Mais individualistas, impacientes, e ainda mais conectados à tecnologia do que a Geração Y, esses jovens (hoje ainda adolescentes) exigirão adaptações nas organizações e bastante preparo dos gestores para gerenciar as suas expectativas e direcioná-los na carreira. Para a área de Recursos Humanos, mais um desafio a frente: conhecer o perfil dessa geração e posicionar-se estrategicamente, para que possa inseri-la no trabalho da forma mais adequada a fim de que todo o seu potencial seja aproveitado (MALAFAIA, 2011, P.11-12)

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 (SANTOS et al. ,2011, p.13).

A geração Z há de ter o seu lugar, assim como as outras. Os baby boomers, experientes e que vestem a camisa da empresa. A geração X, mais dedicada ao trabalho, e que combina um pouco da experiência dos mais velhos com o pique dos mais novos. E a geração Y, cheia de idéias, de energia, de capacidade para inovar (TURCI, 2013).

### 3.6 GERAÇÃO ALPHA

Dizer que existe uma geração Alpha, que supostamente está surgindo a partir do ano 2010 ou 2014, ainda é assunto rodeado de especulações e, muito provavelmente, de pessoas que querem colocar seu nome em destaque na grande

mídia: ganhar atenção e mesmo dinheiro com isso.

O fato é que se uma nova geração está ou não sendo formada, tal como o que ocorreu para as demais gerações, isso só poderá ser afirmado alguns anos mais tarde após seu início de surgimento.

Por ora, tal como dissemos anteriormente, a existência ou não da geração Alpha está no campo das especulações e, no que diz respeito aos seus valores e comportamentos no ambiente de trabalho, se realmente já existe essa geração, por um bom tempo permanecerá nos terrenos da expectativa e do mistério o que essa geração trará ao universo do trabalho.

#### 4 ANOS DE INÍCIO E FIM DE NASCIMENTOS DAS GERAÇÕES

Apresentamos abaixo um quadro sintético apontando os anos de início e fim de nascimentos das gerações.

Deve-se considerar que na prática há uma faixa de anos indeterminada na transição de uma geração para outra em que características comportamentais e valorativas da geração anterior podem permanecer ou mesclar-se com essas características da geração posterior.

Ainda temos que considerar que há pessoas de uma geração que também possuem características de outra(s) geração(ões) anterior(es) ou posterior(es) à sua.

<b>GERAÇÃO</b>	<b>ANOS DE INÍCIO E FIM DE NASCIMENTOS</b>	<b>IDADE EM 2014</b>
Grandiosa (Belle Époque)	1900 a 1920	94 a 114 anos
Veteranos (Tradicionais / Silenciosa)	1921 a 1945	69 a 93 anos
Baby Boomer	1946 a 1964	50 a 68 anos
X	1965 a 1977	37 a 49 anos
Y	1978 a 1994	20 a 36 anos
Z	1995 até hoje	até 19 anos

## 5 APRECIÇÃO CRÍTICA

Pela primeira vez na história, cinco gerações diferentes, com cultura, valores e comportamentos distintos, estão trabalhando juntas nas organizações e moldando uma configuração de ambiente de trabalho jamais vista.

Os Veteranos e Babys Boomers são portadores de muitos conhecimentos e experiências devido terem um significativo tempo de carreira profissional que lhes proporcionou muitas vivências, embora, muitas vezes sejam resistentes às mudanças advindas das novas formas de gestão e das novas tecnologias.

Os Xs trazem objetividade ao trabalho, muito embora sejam apegados ao poder associados aos cargos.

Os Ys são dinâmicos e inovadores, mas também impacientes e impulsivos e, embora sejam os principais “experts” no uso de novas tecnologias, muitos deles precisam aprender, e com urgência, a não ser dominados por elas.

Os Zs já estão no mercado de trabalho através de programas de jovens aprendizes e se realmente forem tão individualistas e avessos ao trabalho em equipe como vêm dizendo algumas pesquisas pioneiras sobre seus valores e comportamentos, então, não só as empresas, mas também as instituições em geral, terão que enfrentar, numa época não tão longe, uma crise de deficiência de competências comportamentais no universo do trabalho.

Torcemos para que essa previsão esteja errada.

De qualquer forma, o que já está determinando se o convívio entre diferentes gerações num mesmo ambiente de trabalho resultará em crescimento ou estagnação organizacional é a forma pela qual uma empresa realiza sua Gestão Geracional.

Essas gerações que convivem podem ter uma relação de aprendizado ou podem ter uma relação de rejeição. Empresas inteligentes mesclam as gerações nos projetos, nas equipes, para obter um aumento de repertório e, portanto, um arsenal de respostas (CORTELLA, 2013).

Empresas que ainda não se deram conta da importância que tem a Gestão Geracional para bem se realizar a Gestão de Pessoas terão, mais cedo ou mais tarde - é bem provável que mais cedo - dificuldades para reter jovens talentos.

Colocar “panos quentes” sobre os conflitos geracionais atuais é, além de abrir uma janela para a fuga de jovens talentos, também perder a oportunidade de adquirir experiência para lidar com a inserção das novas gerações no mercado de trabalho.

Como vimos pelo que trarão de valores e comportamentos a geração Z, os conflitos geracionais de agora em diante sempre “baterão à porta” das empresas.

As decisões sobre os conflitos geracionais giram em torno de três opções: tratá-los de forma proativa, reativa ou negá-los.

As empresas que optaram por seguir o primeiro caminho tomarão a decisão certa.

Optar por seguir a segunda ou terceira opção resultará sempre - e cada vez mais - num acúmulo de conflitos organizacionais.

As empresas que visam ao sucesso organizacional também devem atentar para o desenvolvimento e implementação de políticas de Gestão de Pessoas por Competências.

Esse modelo de gestão, fundamentado na meritocracia, se realmente implantado de forma eficiente e eficaz e a par da também implementação de políticas corretas de Gestão Geracional, é que possibilitará a real motivação para o trabalho de colaboradores de diferentes gerações.

Os talentos, sejam jovens ou maduros, tenderão a migrar para empresas com esse perfil.

Outra questão importante: doravante, devido às falhas educacionais advindas de negligências das várias esferas governamentais e mesmo do seio de muitas famílias, bem como em virtude dos intensos processos de massificação produzidos pela grande mídia através de programas televisivos ou por meio das tecnologias de comunicação, caberá às empresas - gostem ou não - muito da responsabilidade por educar pessoas para, não só no presente como também no futuro, saber conviverem e, também, viverem de forma sustentável, pois o planeta nos pede isso com urgência - na verdade, com emergência.

Nesse contexto, a identificação, o desenvolvimento e a valorização de pessoas com perfis de mentores e líderes-coaches, isto é, de líderes-educadores, serão

atitudes corporativas necessárias e decisivas para se manter ou atingir a eficiência e eficácia organizacional, o que inclui o ideal de ser uma empresa sustentável.

As corporações que não abraçarem essa ideia até poderão sobreviver no mercado por um bom tempo, porém, de forma estagnada, engessadas em antigos conceitos de gestão.

## 6 CONSIDERAÇÕES DA EQUIPE

Quando optamos por produzir este trabalho tendo como objetivo a descrição dos valores e comportamentos no mundo trabalho das gerações que surgiram a partir da II Guerra Mundial não fazíamos ideia da abrangência do assunto e sobre quantas coisas - ideias, ideais, maneiras de pensar, ser e agir, etc. - estão a ele relacionadas na atualidade.

À medida que aprofundávamos nossas leituras na pesquisa bibliográfica - utilizando um referencial bibliográfico vasto - sob a orientação de nosso professor-orientador, muitas vezes nos pegávamos conversando sobre nossas experiências de trabalho, pois ficou muito claro que estávamos lendo sobre o que nós mesmas vivenciávamos no nosso dia-a-dia em nossos trabalhos.

O que estudávamos trazia subsídios que nos permitia identificar nos nossos cotidianos de trabalho elementos sobre os quais os autores tratavam em seus livros: o que pensa, o que sente, como decide e como age e reage cada geração.

Passamos a enxergar no dia-a-dia do trabalho os valores e comportamentos da geração Baby Boomer, X, Y e até mesmo da Z em ação.

Conseguimos perceber como nós mesmas nos portamos com relação a membros de nossa própria geração - somos Ys - e das demais gerações.

Não raras foram as vezes em que conversávamos com amigos e colegas de trabalho e descobríamos que a maioria deles jamais haviam ouvido falar sobre a questão das gerações.

Então, como poderiam saber sobre seus próprios valores e comportamentos se não conheciam os contextos históricos, políticos, econômicos, culturais e sociais que os influenciavam - ou até mesmo os moldavam ?

As conversas com nosso professor-orientador também nos deixou a par de fatos históricos que desconhecíamos, mas cujas consequências se refletem na dinâmica do mundo atual e continuará a se refletir no mundo futuro, no universo do trabalho ou mesmo fora dele.

Tudo isso foi algo significativo que motivou ainda mais nossa vontade numa direção para se produzir um material que realmente tivesse relevância acadêmica.

Relembrando o objetivo desse trabalho, que foi o de descrever, com o auxílio de elementos das áreas de História e Sociologia, os valores e comportamentos no

trabalho das diferentes gerações que surgiram a partir da II Guerra Mundial, podemos dizer que conseguimos concluí-lo de forma muito satisfatória.

No final, este trabalho constituiu-se uma produção de conhecimentos que dá abertura à sua continuidade por outras pessoas ou equipes de trabalho, seja num curso de graduação ou pós-graduação.

É, inclusive, nossa intenção darmos continuidade ao que começamos aqui em futuros estudos.

Recomendamos sua leitura a alunos, professores e a todos aqueles que queiram adquirir um melhor conhecimento, ou tenham curiosidade, sobre como as diferentes gerações surgiram e sobre como são suas características valorativas e comportamentais.

Também é uma leitura recomendada a profissionais direta ou indiretamente ligados à área de Gestão de Pessoas, pois ter entendimento sobre como são as gerações possibilita uma elaboração de melhores formas sobre como lidar com elas.

Acima de tudo, é uma leitura indicada para autoconhecimento, afinal de contas, todos nós pertencemos a uma determinada geração e relacionamo-nos no dia-a-dia com todas as demais.

Garantimos a quem ler este trabalho que se identificará com muitas passagens nele mencionadas.

É necessário dizer que este trabalho é fruto de grande dedicação nossa e do nosso professor-orientador, assim, ficamos na esperança de que ele se torne um referencial bibliográfico a ser utilizado nos estudos de alunos das gerações atuais e, também, futuras.

Terminamos este trabalho e, muito em breve, concluiremos o curso de graduação em Administração de uma forma diferente da qual começamos.

Adquirimos outro olhar a respeito de nossos colegas de trabalho, de nossos colegas da faculdade e, também, dos integrantes de nossa família, pois hoje podemos entender o que cada um viveu e como foram influenciados em seus valores e comportamentos pela complexidade histórica sempre presente em nossas vidas.

Por fim, é com grande alegria e satisfação, após termos vivenciando cada momento e experimentando vários sentimentos - de receio, ansiedade, expectativa e alívio em cada fase cumprida -, que recomendamos a outros alunos que vivam estes momentos com empenho e comprometimento, pois só assim poderão experimentar

a alegria e a satisfação por realizar algo importante para si e para outras pessoas.

*“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.”*

*Cora Coralina*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMUI, Adriano Maluf. Alinhamento: o caminho para garantir o empregabilidade da Geração Y. **Revista da ESPM**, São Paulo, ano 17, v. 18, n. 3 , p. 74-80, maio-jun. 2011.

AZEVEDO, Desirée. Gerações. **Globo Repórter**. In: Youtube. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=mo5vVgNHuww>>. Acesso em: 24 ago. 2013. Entrevista concedida a Fábio Turci.

BABY Boom. In: Wikipédia. São Francisco: Wikipédia, 2013. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Baby\\_boom](http://pt.wikipedia.org/wiki/Baby_boom)>. Acesso em: 17 mar. 2013.

BABY Boomer. In: Wikipédia. São Francisco: Wikipédia, 2013. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Baby\\_boomer](http://pt.wikipedia.org/wiki/Baby_boomer)>. Acesso em: 17 mar. 2013.

BELLE Époque. In: Wikipédia. São Francisco: Wikipédia, 2013. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Belle\\_epoque](http://pt.wikipedia.org/wiki/Belle_epoque)>. Acesso em: 15 mar. 2014.

BRANCO, Viviane Formosinho Castello. **A gestão da Geração Y nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

CALLIARI, Marcos; MOTTA, Alfredo. **Código Y: decifrando a geração que está mudando o país**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

CARDOSO, Rodrigo; BRUGGER; Mariana; VERA, Andres. A geração que vai mudar o mundo. **Isto é**, São Paulo, ano 37, ed. 2292, p. 63-67, 23 out. 2013.

CONGER, Jay. Quem é a geração X ?. **HSM Management**, São Paulo, n.11, p. 128-138, set.-out. 1998.

CORTELLA, Mário Sérgio. Gerações. **Globo Repórter**. In: Youtube. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=mo5vVgNHuww>>. Acesso em: 24 ago. 2013. Entrevista concedida a Fábio Turci.

DUFOUR, Dany-Robert. **A arte de reduzir as cabeças: sobre a nova servidão na sociedade ultraliberal**. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2005 apud MALAFAIA, Gabriela Silva de. **Gestão Estratégica de Pessoas em ambientes multigeracionais**.

In: Congresso Nacional em Excelência em Gestão, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em:

<[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CD0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.excelenciaemgestao.org%2Fportals%2F2%2Fdocuments%2Fcneg7%2Fanais%2Ft11\\_0452\\_2151.pdf&ei=FwsuU5eCEciw0QH6pYBw&usg=AFQjCNHPBjb8TCJL3mwIJQ6t1cw2rrVQ5g](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CD0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.excelenciaemgestao.org%2Fportals%2F2%2Fdocuments%2Fcneg7%2Fanais%2Ft11_0452_2151.pdf&ei=FwsuU5eCEciw0QH6pYBw&usg=AFQjCNHPBjb8TCJL3mwIJQ6t1cw2rrVQ5g)>. Acesso em: 22 mar. 2014.

ENGELMANN, Deise C. O futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y?. **RH.com.br**, 2009. Disponível em:

<<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html> >. Acesso em: fev. 2011 apud SANTOS, Cristiane Ferreira dos et al. O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers. Seminários em Administração (SemeAD), 14, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2011. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2013.

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

FERREIRA, Renato Guimarães. Impacientes, infieis e insubordinados. **Exame.com**, 2008. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0914/noticias/impacientes-infieis-e-insubordinados-m0154779>> Acesso em: 11 abr. 2011. Entrevista concedida a Márcia Rocha. apud MALAFAIA, Gabriela Silva de. Gestão Estratégica de Pessoas em ambientes multigeracionais. In: Congresso Nacional em Excelência em Gestão, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em:

<[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CD0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.excelenciaemgestao.org%2Fportals%2F2%2Fdocuments%2Fcneg7%2Fanais%2Ft11\\_0452\\_2151.pdf&ei=FwsuU5eCEciw0QH6pYBw&usg=AFQjCNHPBjb8TCJL3mwIJQ6t1cw2rrVQ5g](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CD0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.excelenciaemgestao.org%2Fportals%2F2%2Fdocuments%2Fcneg7%2Fanais%2Ft11_0452_2151.pdf&ei=FwsuU5eCEciw0QH6pYBw&usg=AFQjCNHPBjb8TCJL3mwIJQ6t1cw2rrVQ5g)>. Acesso em: 22 mar. 2014.

FILENGA, D.; VIEIRA, A. M.. Faces e vicissitudes do trabalho: perspectivas históricas e contemporâneas. **AEDB**, 2010. Disponível em:

<[http://www.aedb.br/seget/artigos10/195\\_SEGET%202010%2010%20editado.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos10/195_SEGET%202010%2010%20editado.pdf)> Acesso em: 1 maio 2011 apud MALAFAIA, Gabriela Silva de. Gestão Estratégica de Pessoas em ambientes multigeracionais. In: Congresso Nacional em Excelência em Gestão, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CD0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.excelenciaemgestao.org%2Fportals%2F2%2Fdocuments%2Fcneg7%2Fanais%2Ft11\\_0452\\_2151.pdf&ei=FwsuU5eCEciw0QH6pYBw&usg=AFQjCNHPBjb8TCJL3mwIJQ6t1cw2rrVQ5g](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CD0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.excelenciaemgestao.org%2Fportals%2F2%2Fdocuments%2Fcneg7%2Fanais%2Ft11_0452_2151.pdf&ei=FwsuU5eCEciw0QH6pYBw&usg=AFQjCNHPBjb8TCJL3mwIJQ6t1cw2rrVQ5g)>. Acesso em: 22 mar. 2014.

GERAÇÃO Silenciosa. In: Wikipédia. São Francisco, 2014. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o\\_Silenciosa](http://pt.wikipedia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o_Silenciosa)>. Acesso em: 09 mar. 2014.

GERAÇÃO X. In: WIKIPÉDIA. São Francisco: Wikipédia, 2013. Disponível em: <[http://pt.wikipédia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o\\_X](http://pt.wikipédia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o_X)> .Acesso em: 17 mar. 2013.

GERAÇÃO Y. In: WIKIPÉDIA. São Francisco: Wikipédia, 2013. Disponível em: <[http://pt.wikipédia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o\\_Y](http://pt.wikipédia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o_Y)>. Acesso em: 17 mar. 2013.

GERAÇÃO Z. In: WIKIPÉDIA. São Francisco: Wikipédia, 2013. Disponível em <[http://pt.wikipédia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o\\_Z](http://pt.wikipédia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o_Z)>. Acesso em: 17 mar. 2013.

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

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

\_\_\_\_\_. **Inteligência Social**: o poder das relações humanas. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **O cérebro e a Inteligência Emocional**: novas perspectivas. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2012.

\_\_\_\_\_. **Foco**: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

KANAAME, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**: o Homem Rumo ao Século XXI. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1999 apud SANTOS, Cristiane Ferreira dos et al. O processo evolutivo entre as gerações X,Y e Baby Boomers. Seminários em Administração (SemeAD), 14, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2011. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2013.

KULLOCK, Eline. GLOBO Repórter: **Gerações**. In: Youtube. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=mo5vVgNHuww>>. Acesso em: 24 ago. 2013. Entrevista concedida a Fábio Turci.

KUNTZ, A. P. Entendendo as Gerações X e Y. **Exame.com**. 2009. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>> Acesso em 17 abr. 2011 apud MALAFAIA, Gabriela Silva de. Gestão Estratégica de Pessoas em ambientes multigeracionais. In: Congresso Nacional em Excelência em Gestão, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CD0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.excelenciaemgestao.org%2Fportals%2F2%2Fdocuments%2Fcneg7%2Fanais%2Ft11\\_0452\\_2151.pdf&ei=FwsuU5eCEiw0QH6pYBw&usg=AFQjCNHPBjb8TCJL3mwlJQ6t1cw2rrVQ5g](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CD0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.excelenciaemgestao.org%2Fportals%2F2%2Fdocuments%2Fcneg7%2Fanais%2Ft11_0452_2151.pdf&ei=FwsuU5eCEiw0QH6pYBw&usg=AFQjCNHPBjb8TCJL3mwlJQ6t1cw2rrVQ5g)>. Acesso em: 22 mar. 2014.

KUNTZ, A. P. Entendendo as Gerações X e Y. **Exame.com**. 2009. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>> Acesso em 17 abr. 2011 apud SANTOS, Cristiane Ferreira dos et al. O processo evolutivo entre as gerações X,Y e Baby Boomers. Seminários em Administração (SemeAD), 14, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2011. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2013.

LANCASTER, Lynne C.; STILLMAN, David. **O Y da questão**: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEAL, Ruy. O que esta na cabeça da geração Super Y. **Revista da ESPM**, São Paulo, ano 17, v.18, n.3, p. 114-120, maio-jun. 2011.

LIPIKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A Geração Y no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciara definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier / Campus, 2010.

LIPIKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **Y in the workplace**: managing the “me first” generation. U.S.A: Career Press, 2009 apud MACIEL, Natália Bertuol; COSTA, Sílvia Generali da. Geração Y: o desafio na retenção de talentos. In: COSTA, Sílvia Generali da. (Org.). **Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Elsevier / Campus, 2011, cap. 7, p. 153-168.

LOIOLA, Rita. Geração Y. **Galileu**. São Paulo: Editora Globo, 2013. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 17 mar. 2013.

LOIOLA, Rita Geração Y. **Revista Galileu**, São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009 apud SANTOS, Cristiane Ferreira dos et al. O processo evolutivo entre as gerações X,Y e Baby Boomers. Seminários em Administração (SemeAD), 14, 2011, São

Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2011. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2013.

LOMBARDÍA, Pilar García; STEIN, Guido; RAMÓN PIN, José. Quem é a Geração Y. **HSM Management**, São Paulo, n. 70, p. 52-60, 2008.

MACIEL, Natália Bertuol; COSTA, Silvia Generali da. Geração Y: o desafio na retenção de talentos. In: COSTA, Silvia Generali da. (Org.). **Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Elsevier / Campus, 2011, cap. 7, p. 153-168.

MALFAIA, Gabriela Silva de. Gestão Estratégica de Pessoas em ambientes multigeracionais. In: Congresso Nacional em Excelência em Gestão, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CDOQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.excelenciaemgestao.org%2Fportals%2F2%2Fdocuments%2Fcneg7%2Fanais%2Ft11\\_0452\\_2151.pdf&ei=FwsuU5eCEciw0QH6pYBw&usg=AFQjCNHPBjb8TCJL3mwIJJQ6t1cw2rrVQ5g](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CDOQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.excelenciaemgestao.org%2Fportals%2F2%2Fdocuments%2Fcneg7%2Fanais%2Ft11_0452_2151.pdf&ei=FwsuU5eCEciw0QH6pYBw&usg=AFQjCNHPBjb8TCJL3mwIJJQ6t1cw2rrVQ5g)>. Acesso em: 22 mar. 2014.

MANZO, Abelardo J. **Manual para la preparación de monografías: una guía para presentar informes y tesis**. Buenos Aires: Humanitas, 1973 apud MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, Fátima. Valores: A base de uma liderança íntegra e que integra. **Revista da ESPM**, São Paulo, ano 13, v. 16, n. 1, p. 54-59, jan.-fev. 2009.

O QUE CADA UM PENSA. **Melhor Gestão de Pessoas**, São Paulo, ano 19, n. 280, p. 42-43, mar. 2011.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 4. ed. São Paulo: Integrare, 2010.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? faça por merecer**. 2. ed. São Paulo: Integrare, 2011.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009 apud MACIEL, Natália Bertuol; COSTA, Sílvia Generali da. **Geração Y: o desafio na retenção de talentos**. In: COSTA, Sílvia Generali da. (Org.). **Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Elsevier / Campus, 2011, cap. 7, p. 153-168.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009 apud SANTOS, Cristiane Ferreira dos et al. **O processo evolutivo entre as gerações X,Y e Baby Boomers**. Seminários em Administração (SemeAD), 14, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2011. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2013.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 4. ed. São Paulo: Integrare, 2010 apud BRANCO, Viviane Formosinho Castello. **A gestão da Geração Y nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

PEREIRA, Milton. GLOBO Repórter: **Gerações**. In: Youtube. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=mo5vVgNHuww>>. Acesso em: 24 ago. 2013. Entrevista concedida a Fábio Turci.

PITA, Eliana. **Como dizer ? : a arte de dar e receber feedback – O conflito entre as Gerações X e Y**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

QUEM SÃO, como vivem e o que pensam os jovens da geração Z ?. **UOL Notícias Economia**, 2010. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/planodecarreira/ultimas-noticias/infomoney/2010/05/19/quem-sao-como-vivem-e-o-que-pensam-os-jovens-da-geracao-z.jhtm>>. Acesso em: 04 maio 2014.

RAINES, Claire. **Beyond Generation X: a practical guide for managers**. U.S.A.. Course Technology, 2000 apud SANTOS, Cristiane Ferreira dos et al. **O processo evolutivo entre as gerações X,Y e Baby Boomers**. Seminários em Administração (SemeAD), 14, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2011. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2013.

ROBBINS, Stephen P. . **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson; Prentice Hall, 2004 apud MACIEL, Natália Bertuol; COSTA, Sílvia Generali da. Geração Y: o desafio na retenção de talentos. In: COSTA, Sílvia Generali da. (Org.). **Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Elsevier / Campus, 2011, cap. 7, p. 153-168.

ROBBINS, Stephen P. . **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson; Prentice Hall, 2005 apud MALAFAIA, Gabriela Silva de. Gestão Estratégica de Pessoas em ambientes multigeracionais. In: Congresso Nacional em Excelência em Gestão, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CD0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.excelenciaemgestao.org%2Fportals%2F2%2Fdocuments%2Fcneg7%2Fanais%2Ft11\\_0452\\_2151.pdf&ei=FwsuU5eCEiw0QH6pYBw&usg=AFQjCNHPBjb8TCJL3mwIJQ6t1cw2rrVQ5g](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CD0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.excelenciaemgestao.org%2Fportals%2F2%2Fdocuments%2Fcneg7%2Fanais%2Ft11_0452_2151.pdf&ei=FwsuU5eCEiw0QH6pYBw&usg=AFQjCNHPBjb8TCJL3mwIJQ6t1cw2rrVQ5g)>. Acesso em: 22 mar. 2014.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTILLE, A. **Como conquistar a geração Y - Employment Value Proposition: estratégia para atrair e reter talentos**. 2010 Disponível em: <[http://www.labssj.com.br/site/st\\_index.asp?CO D\\_CONTEUDO=159](http://www.labssj.com.br/site/st_index.asp?CO D_CONTEUDO=159)> Acesso em: 11 abr. 2011 apud MALAFAIA, Gabriela Silva de. Gestão Estratégica de Pessoas em ambientes multigeracionais. In: Congresso Nacional em Excelência em Gestão, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CD0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.excelenciaemgestao.org%2Fportals%2F2%2Fdocuments%2Fcneg7%2Fanais%2Ft11\\_0452\\_2151.pdf&ei=FwsuU5eCEiw0QH6pYBw&usg=AFQjCNHPBjb8TCJL3mwIJQ6t1cw2rrVQ5g](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CD0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.excelenciaemgestao.org%2Fportals%2F2%2Fdocuments%2Fcneg7%2Fanais%2Ft11_0452_2151.pdf&ei=FwsuU5eCEiw0QH6pYBw&usg=AFQjCNHPBjb8TCJL3mwIJQ6t1cw2rrVQ5g)>. Acesso em: 22 mar. 2014.

SANTOS, Cristiane Ferreira dos et al. O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers. Seminários em Administração (SemeAD), 14, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2011. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHINYASHIKI, Eduardo. **A Geração Z e o mercado de trabalho**. RH Central.com, 2013. Disponível em: <[http://www.rhcentral.com.br/artigos/artigo.asp?interesse=9&cod\\_tema=2509](http://www.rhcentral.com.br/artigos/artigo.asp?interesse=9&cod_tema=2509)>. Acesso em: 24 ago. 2013.

SOUZA, S. A. **As redes sociais e a liquidez na Sociedade 140 bytes**: sob os olhos da Coruja de Minerva. 2009. Disponível em:  
<[http://www.sergiofreire.com.br/academicos/redessociais\\_140bytes.pdf](http://www.sergiofreire.com.br/academicos/redessociais_140bytes.pdf)> Acesso em 11 abr. 2011 apud MALAFAIA, Gabriela Silva de. Gestão Estratégica de Pessoas em ambientes multigeracionais. In: Congresso Nacional em Excelência em Gestão, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em:  
<[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CD0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.excelenciaemgestao.org%2Fportals%2F2%2Fdocuments%2Fcneg7%2Fanais%2Ft11\\_0452\\_2151.pdf&ei=FwsuU5eCEciw0QH6pYBw&usg=AFQjCNHPBjb8TCJL3mwlJQ6t1cw2rrVQ5g](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CD0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.excelenciaemgestao.org%2Fportals%2F2%2Fdocuments%2Fcneg7%2Fanais%2Ft11_0452_2151.pdf&ei=FwsuU5eCEciw0QH6pYBw&usg=AFQjCNHPBjb8TCJL3mwlJQ6t1cw2rrVQ5g)>. Acesso em: 22 mar. 2014.

TRINDADE, Renato. Gerações. **Globo Repórter**. In: Youtube. Disponível em:  
<<http://www.youtube.com/watch?v=mo5vVgNHuww>>. Acesso em: 24 ago. 2013.  
Entrevista concedida a Fábio Turci.

TULGAN, Bruce. **Not everyone get a trophy: how to manage generation Y**. U.S.A: San Francisco: Jossey-Bass, 2009 apud MACIEL, Natália Bertuol; COSTA, Silvia Generali da. Geração Y: o desafio na retenção de talentos. In: COSTA, Silvia Generali da. (Org.). **Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Elsevier / Campus, 2011, cap. 7, p. 153-168.

TURCI, Fábio. Gerações. **Globo Repórter**. In: Youtube. Disponível em:  
<<http://www.youtube.com/watch?v=mo5vVgNHuww>>. Acesso em: 24 ago. 2013.  
Reportagem.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e e Baby Boomers. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e e Baby Boomers. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM apud MACIEL, Natália Bertuol; COSTA, Silvia Generali da. Geração Y: o desafio na retenção de talentos. In: COSTA, Silvia Generali da. (Org.). **Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Elsevier / Campus, 2011, cap. 7, p. 153-168.