



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

PERFIL GERACIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES DOS VETERANOS, BABY BOOMERS, X, Y, Z E ALFA

SIMONE NOVAES
Fundação Pedro Leopoldo (FPL)



PERFIL GERACIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES DOS VETERANOS, BABY BOOMERS, X, Y E ALFA

Resumo

Esta pesquisa bibliográfica teve como objetivo identificar características dos grupos geracionais em estudos e/ou artigos entre os anos de 2008 a 2016. O corpus da pesquisa foi constituído por 13 trabalhos, sendo um de 2008, dois de 2012, quatro de 2013, um de 2014, dois de 2015 e 2 de 2016. O tratamento desses dados foi feito por meio de um levantamento de conceitos sobre gerações e suas respectivas características apresentados por pesquisadores diferentes nas décadas mencionadas. Os resultados evidenciaram a carência de estudos brasileiros sobre o assunto, visto que grande parte dos trabalhos analisados se baseiam em estudos de autores estrangeiros. Constatou-se que, segundo os estudos, a realidade das organizações compõe-se de diferentes gerações, com um ligeiro predomínio da geração Y, o que leva à conclusão de que a gestão de pessoas nas organizações deve estar preparada para enfrentar os desafios da convivência entre as gerações e para estimular as características produtivas de cada uma delas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Perfil geracional; Pesquisa bibliográfica.

Abstract

This bibliographic research had as objective to identify characteristics of the generational groups in studies and / or articles between the years of 2008 to 2016. The corpus of the research was constituted by 13 works, being one of 2008, two of 2012, four of 2013, one of 2014, two of 2015 and two of 2016. The treatment of these data was done through a survey of concepts about generations and their respective characteristics presented by different researchers in the mentioned decades. The results evidenced the lack of Brazilian studies on the subject, since most of the studies analyzed are based on studies by foreign authors. It was verified that, according to the studies, the reality of organizations is composed of different generations, with a slight predominance of generation Y, which leads to the conclusion that the management of people in organizations must be prepared to face the challenges of coexistence between the generations and to stimulate the productive characteristics of each one of them.

Keywords: People management; Generational profile; Bibliographic research.



1 Introdução

A gestão de pessoas terá de ser geracional (IBE – Business Education, 2016). De acordo com a reportagem, foi realizada uma pesquisa com profissionais de grandes empresas multinacionais, mostrando que hoje existem três gerações atuantes nas empresas: as gerações X e Y e a Baby Boomer e que os Baby Boomers estão sendo gerenciados por pessoas mais jovens. De acordo com a pesquisa, a idade não tem relação com a posição hierárquica.

Atualmente, conforme Comazzetto et.al (2016), o tema das gerações tem despertado curiosidade, principalmente no mercado de trabalho e nas organizações de negócios, que vêm buscando compreender como se configuram as novas gerações em função da alta quantidade de jovens que estão se inserindo nas empresas. Sobre isso, Campos et.al (2015) confirmam que o mercado de trabalho demanda um perfil profissional que vai além do mero repertório de conhecimentos atestado pelo currículo. Furricho et.al (2015) complementam que as organizações são influenciadas e impactadas pelas constantes mudanças que ocorrem na sociedade, fazendo com que elas tenham que se adaptar a essas transformações e que, além disso, necessitam conhecer melhor seus colaboradores devido a particularidades de cada geração e, principalmente, à maneira de se relacionar no ambiente organizacional.

Maurer (2013) cita Rumblesperger (2011) para informar que o mercado brasileiro utiliza de conceitos internacionais para identificar as gerações e seus indivíduos. O autor comenta que essa afirmação ganha força quando se verifica que não há, de fato, muitos trabalhos que estudem gerações no contexto brasileiro, o que exige atenção às diferenças históricas e sociais quando se remete ao Brasil. Silva (2013) acrescenta que, de forma geral, os pesquisadores têm mencionado que empregados pertencentes a diferentes grupos etários, que atuam em uma mesma organização, possuem distintas expectativas e sistemas de valores. Menciona ainda que, embora a maior parte desses estudos encontrem algumas diferenças entre os grupos, estas, normalmente, não são coincidentes, tampouco conclusivas. Tal fato sugere a necessidade de maior investigação sobre o tema.

A partir desses apontamentos, realizou-se uma pesquisa que teve por objetivo identificar características dos grupos geracionais baseados em estudos anteriores, por meio de uma pesquisa bibliográfica com trabalhos e/ou artigos disponibilizados de 2008 a 2016.

O estudo justifica-se pela carência de pesquisas no Brasil sobre o tema. Dessa forma, contribui para as discussões acadêmicas, assim como possíveis reflexões nas organizações sobre a convivência das diferentes gerações no ambiente de trabalho, possibilitando a criação de práticas na gestão de pessoas nascidas em tempos diferentes e trabalhando juntas.

Em relação à estrutura, este artigo está organizado em cinco seções. Esta introdução é a primeira delas e tem como objetivo contextualizar o trabalho. O referencial teórico é a segunda, que apresenta os conceitos e as características de cada geração. A seguir, na terceira seção, é apresentada a metodologia. Na quarta seção, apresentam-se os resultados obtidos e na quinta, as considerações finais, que apresentam a discussão dos resultados da pesquisa, as limitações e sugestões para trabalhos futuros.



2 Referencial teórico

Nesta seção são apresentados os conceitos que fundamentam a pesquisa, especialmente os que se referem a grupos geracionais e suas características.

2.1 Gerações: considerações necessárias

Viana et.al (2013) afirmam que o conceito de geração foi primeiramente introduzido na teoria sociológica nos anos de 1950, na qual se define que uma geração é composta por um grupo de pessoas que compartilha, ao longo da vida, tradições, cultura, experiências de vida históricas e sociais. Acrescentam que, conforme Jeffries e Hunte (2003), geração representa um grupo de pessoas nascidas em determinado período e que podem compartilhar experiências comuns no processo histórico e social e, em um estágio similar de sua vida, predisõem-se a uma modalidade comum de pensamento e experiência e a um modo comum de comportamento.

Andrade et.al (2012) confirmam e adicionam que entre as várias definições apresentadas no dicionário Aurélio, destaca-se a de que geração é o conjunto de indivíduos nascidos na mesma época e que o espaço que vai de uma geração a outra é de aproximadamente 25 anos. Entretanto, de acordo com os autores, a literatura, em geral, não tem utilizado o clássico intervalo de 25 anos. Jacques et.al (2015) ratificam e complementam que os limites temporais ou períodos que especificam uma geração vêm seguindo a lógica de aceleração tecnológica sobre os modos sociais de existência e experiência, encurtando-se, cada vez mais, de 30 para 25, 20 ou mesmo 10 anos. Para ampliar o conceito, citam também Mannheim (1976) que denomina geração como um fenômeno eminentemente cultural e se traduz num conjunto de indivíduos que têm em comum uma época de nascimento, a vivência de acontecimentos sociais e compartilhamentos significativos da mesma experiência histórica, o que faz gerar uma consciência comum permanente no curso de vida. Ou seja, geração se refere a grupos com forte identidade histórica, que elaboram o material de suas experiências comuns segundo diferentes modos de vida e que participam de um destino comum, partilham ideias e conceitos. Entretanto, de acordo com os autores, Freitas (2002) confirma que existem diferentes acepções acerca do conceito de gerações que seguem vertentes bastante diversas e até contraditórias, conforme mostra a Tabela 1:

Tabela 1

Concepções acerca do conceito de gerações

Etnólogos	O conceito restringe-se à filiação ou genealogia, objetivando classificar idades e marcar papéis sociais e, portanto, diz de intervalos de tempos que delimitam graus de filiação.
Demógrafos	Conjunto de indivíduos nascidos na mesma data ou intervalo de tempo.
Sociólogos	Substituem a concepção unidimensional de tempo da história pela pluralidade, tomando o conceito como impregnado da noção de existência simultânea de momentos de amplitude temporal variável.



Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Jacques et.al (2015)

De acordo com Dorneles (2014), o debate atual sobre gerações limita-se a estabelecer nomes a grupos de gerações a partir de faixas etárias e características de cada um destes grupos. O autor enfatiza que é preciso conhecer a fundo os perfis das pessoas para qualificá-las nas Organizações.

Veloso, Dutra e Nakata (2008) destacam que, em um contexto contemporâneo, as Organizações enfrentam o desafio de lidar com grupos heterogêneos, que se formam em decorrência das diversas características das pessoas atuantes no mercado de trabalho. Dessa forma, sugerem que, a partir das diferenças de atitudes perante a vida e o trabalho, pode-se apresentar uma classificação de gerações de profissionais ativos.

Comazzetto et.al (2016) reforçam essa afirmação explicando que, no contexto organizacional contemporâneo, torna-se cada vez mais relevante o estudo das diferentes gerações ativas no mercado de trabalho em virtude de suas diferentes formas de agir, pensar e ver o mundo. Concluem, assim, que independentemente do que cada estudioso das gerações tenha como definição, o que as classificações nos levam a pensar é que atualmente há, sem dúvidas, uma heterogeneidade de indivíduos convivendo no mercado de trabalho. Além disso, as diferenças entre os sujeitos não se detêm exclusivamente nas diferenças de idade, mas vão além, em comportamentos, entendimentos, valores e visões de mundo peculiares a cada faixa etária. Assim, as diferenças e paridades entre tais gerações nesses quesitos acabam fazendo com que haja também diferenças nas competências organizacionais desses sujeitos, tais como liderança, comprometimento, relacionamento interpessoal, entre outros.

Maurer (2013), em seu estudo, adiciona que divergências entre autores apontam que indivíduos de uma mesma geração podem se comportar de maneiras diferentes e até mesmo opostas, apresentando características de personalidade não previstas como expressivas daquela geração, quando se generaliza. Esses comportamentos podem ser resultados da realidade socioeconômica, política e educacional a que esses indivíduos foram expostos. Dessa forma, nas subseções seguintes serão apresentadas as características geracionais, assim como alguns fatos históricos relevantes que influenciaram cada geração.

2.2 Gerações: características

2.2.1 Veteranos ou tradicionais

De acordo com os estudos de Jacques et.al (2015), os veteranos são aqueles nascidos entre 1922 e 1945. Baseados em teorias anteriores, os autores afirmam que os membros dessa geração nasceram e viveram em períodos de guerra e que, no Brasil, presenciaram a *era Vargas*, sofrendo com o período de ditadura no país. Mencionam, ainda, que são pessoas que exercem liderança pelo método autoritário e que acreditam no trabalho em equipe. Entretanto, tendem a encará-lo como modelo militar em que sempre haverá alguém que dê a última voz de comando. Dessa forma, um líder veterano numa empresa tende a concentrar o poder em si mesmo, assumindo total responsabilidade pelas decisões estratégicas e suas consequências.

Andrade et.al (2012) acrescentam que essa geração sempre se mostrou muito dedicada e fiel ao trabalho, buscando a estabilidade no emprego, respeitando a hierarquia e as regras estabelecidas sem contestações. Entretanto, é válido mencionar um estudo de Silva (2013) que aponta uma tendência mundial que vem preocupando as organizações contemporâneas: o alto



número de empregados mais velhos que estão prestes a se aposentar e que possuem conhecimento acumulado ao longo das carreiras. Sobre isso, a revista eletrônica economia.ig.br avalia:

Os gestores precisarão passar os próximos anos realizando estudos sobre funcionários mais jovens, buscando determinar quem tem potencial de liderança. Será necessário definir as características de maior sucesso dos veteranos e passar este conhecimento para os profissionais mais novos. Isso significa que os líderes das companhias terão de valorizar o trabalho dos veteranos antes que eles deixem seus cargos sem instruir os novos funcionários da maneira adequada (Economia.ig.com.br/2016/como-a-aposentadoria-dos-veteranos-vai-afetar-a-maneira-de-fazer-negocios).

2.2.2 Baby Boomers

Andrade et.al(2012), baseados em pesquisas anteriores, afirmam que desta geração fazem parte aqueles nascidos entre 1946 e 1964 e que ingressaram no mercado de trabalho entre 1965 e 1985. Utilizando a teoria de Robbins (citado por Malafaia, 2011), explicam que “Baby Boom”, em inglês, significa explosão de bebês e que se refere aos filhos da segunda guerra mundial, já que logo após a guerra houve uma explosão populacional. Os autores mencionam como características marcantes dessa geração a capacidade de trabalhar em equipe e a crença no poder da hierarquia.

Jacques et.al (2015) ratificam essa caracterização, também mencionando outros autores, que essas pessoas possuem um perfil mais ponderado, que são obedientes e que, pelo fato de terem nascido no pós-guerra tomam para si a responsabilidade de reconstrução. Em seu estudo, afirmam que no Brasil era um período de ciclo de governos militares e que mudanças políticas e avanços tecnológicos podem ter favorecido ao desenvolvimento de algumas características dessas pessoas, como otimismo e dedicação. Nesse sentido, Veloso, Dutra e Nakata (2008) afirmam que essas pessoas possuem um senso de procura por oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social e que valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa a qual são leais.

2.2.3 Geração X

A geração X é identificada como *os filhos dos Baby boomers*, segundo Júnior et.al (2016). Segundo os autores, nesse período, além do estímulo da televisão, os pais também demonstravam que para obter sucesso na vida era necessário batalhar para conquistar o que se desejasse, o que fez com que os indivíduos dessa geração, desde jovens, buscassem a independência financeira e pessoal. Nesse sentido Jacques et.al (2015) complementam que, para a geração X, os objetivos pessoais são mais importantes que os organizacionais, muito embora sejam capazes conciliá-los. Ressaltam que os membros dessa geração são os nascidos entre 1965 e 1978 e que seus indivíduos sentem-se confortáveis com as mudanças, além de se adaptarem facilmente a diversas funções e trabalharem bem tanto em grupo como individualmente. Citam Lowe (2011) para explicar que a fase em que surgiram os membros da geração X foi dominada por crises e revoluções e apresentam Santos (2012) para relatar que, no Brasil, a década de 80 é considerada como a década perdida, devido às altas taxas de juros, inflação e moeda desvalorizada, fatos que explicam o porquê de as pessoas dessa geração estarem sempre em busca de maiores salários e qualidade de vida.



Veloso, Dutra e Nakata (2008) já afirmavam que os indivíduos dessa geração defendem o ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa. Além disso, esses indivíduos cresceram num ambiente que afetava a segurança no emprego. Dessa forma, por perceberem que adultos leais à empresa perderam seus postos, desenvolveram habilidades que melhoravam a empregabilidade, já que não se podia esperar mais a estabilidade.

Comazzetto et.al (2016) ratificam essa caracterização, mencionando que essa geração encontrou um cenário de mudanças na família, com pai e mãe trabalhando, sentimentos de culpa das mulheres pela ausência no lar, gerando dificuldades de colocar limites em seus filhos. Por outro lado, Maurer (2013) aponta que essas mudanças sociais influenciaram o amadurecimento dessa geração, que veio então preparando um ambiente multifacetado para seus filhos, um novo modo de viver e perceber o mundo.

2.2.4 Geração Y

Segundo o estudo de Melo, Santos e Souza (2013), os indivíduos da geração Y nasceram a partir de 1978 em diante. Cresceram em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas. Defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. Jordão (2016), entretanto, menciona que essa geração também é conhecida como geração do milênio ou geração da internet. Afirma que essa definição vem da Sociologia e que há uma divergência entre autores em relação à definição do período: uns afirmam que são nascidos em meados da década de 1970 até meados da década de 1990 e outros apontam que são os nascidos após 1980.

Para Comazzetto et.al (2016) essas pessoas nasceram na mesma época do início das evoluções tecnológicas e, por consequência, da globalização. Explicam também que essas pessoas, quando nasceram, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia. De acordo com esses autores, as pessoas dessa geração são multifacetadas, vivem em ação e administram bem o tempo.

Jacques et.al (2015) acrescentam que os membros dessa geração são uma combinação da ética de trabalho em equipe dos boomers com a atitude de “eu consigo fazer” dos veteranos e a segurança tecnológica da geração X. Mencionam que a entrada desses jovens no mercado de trabalho fez com que as organizações alterassem a forma de gerir pessoas. Isso ocorre porque a geração Y é pouco fiel às organizações em que trabalham, importando-se prioritariamente com a realização pessoal. Nesse sentido, Jordão (2016) ratifica que no passado a questão era saber equilibrar a vida íntima com uma carreira e que hoje isso não é nem sequer questionado; a vida fora do escritório é a mais importante e ponto final. Dessa forma, Melo, Santos e Souza (2013) afirmam que, nas empresas comandadas por essa geração, os colaboradores devem se sentir motivados e precisam trabalhar felizes. Para isso, elas deixam os indivíduos trabalharem como e quando quiserem, reservando espaços dentro da empresa até para os colaboradores brincarem, se divertirem e serem criativos para atingir suas metas.

É relevante também apresentar a informação de Maurer (2013) que cita Rainer (2000) para explicar que os pertencentes a essa geração viveram uma nova configuração familiar, pois as mulheres ganharam mais espaço no mercado de trabalho e que esses indivíduos foram educados por creches, babás e pela TV, o que resultou em pessoas individualistas, mais independentes e distraídas.



2.2.5 Geração Z

De acordo com a pesquisa de Toledo, Albuquerque e Magalhães (2012), a geração Z não tem uma data definida para o seu início. Pode ser integrante ou parte da geração Y, já que a maioria dos autores posiciona o nascimento das pessoas da geração Z entre 1990 e 2010. Afirmam que o “Z” vem de zapear, ou seja, trocar os canais da TV de maneira rápida e constante com um controle remoto. Zap, do inglês, significa “fazer algo muito rapidamente”. Andrade et.al (2012), entretanto, declaram que os membros dessa geração são os nascidos a partir dos anos 1990 e seu mundo sempre esteve conectado à internet, por meio de e-mail celulares e de todas as novas mídias que surgem decorrentes da era da informação.

Jordão (2016) confirma que são indivíduos nascidos a partir de 1995 e comenta que aprendem muito rápido, porém têm dificuldade de concentração. Explica também que são críticos, dinâmicos, exigentes, sabem o que querem, autodidatas, não gostam de hierarquias, nem de horários poucos flexíveis.

Maurer (2013), por sua vez, insiste que existem estudos escassos sobre essa geração, visto que estão finalizando os anos escolares e entrando na universidade ou diretamente no mercado de trabalho. Esclarece que, para os Zs, viver sem internet, computadores e celulares é algo inconcebível. Nesse sentido, Jordão (2016) explica que a geração Z tem amplo acesso às informações e a pró-atividade aos meios digitais também leva muitos a desejarem ter sua própria start-up. Completa que pessoas da geração Z não nasceram para serem empregados e sim para empreender e empregar. Assim, como afirmam Toledo, Albuquerque e Magalhães (2012), os indivíduos dessa geração convivem com a tecnologia e a ciência; conhecidos como nativos da internet, serão profissionais mais exigentes, versáteis e flexíveis.

É relevante ressaltar que Maurer (2013) em sua pesquisa apresenta nomenclaturas diferentes para essa geração, como geração digital, geração net, geração on-line, geração conectada e geração pontocom. Millennials ou new millennials, generation e cgeneration são nomenclaturas internacionais também apresentadas pelo autor.

2.2.6 Geração Alfa ou Alpha Generation

O conceito da geração alfa pouco aparece nas pesquisas sobre “gerações”. Entretanto Toledo, Albuquerque e Magalhães (2012) ressaltam que são os nascidos a partir de 2010 e que poderão ser filhos tanto da geração Y, como da geração Z. Em sua pesquisa, repassam a informação de Marc Prensky (2001), especialista em tecnologia e educação, de que as crianças de hoje nascem em um mundo caracterizado pelas tecnologias e mídias digitais e teriam, portanto, seu perfil cognitivo (de aprendizado) alterado. Essas novas crianças teriam estruturas cerebrais diferentes e seriam mais rápidas, capazes de realizar muitas tarefas ao mesmo tempo, diferentemente das gerações anteriores. Nesse sentido, são válidas as informações da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), documento mais recente do Ministério da Educação:

Os jovens têm se engajado cada vez mais como protagonistas da cultura digital, envolvendo-se diretamente em novas formas de interação multimidiática e multimodal e de atuação social em rede, que se realizam de modo cada vez mais ágil. Por sua vez, essa cultura também apresenta forte apelo emocional e induz ao imediatismo de respostas e à efemeridade das informações (BNCC, 2017?)



Concluindo essa seção, considera-se que as apresentações teóricas sobre as características das gerações foram importantes para o entendimento das relações dos indivíduos numa Organização. Além disso, ampliar o conceito através de estudiosos diferentes foi essencial para atingir o objetivo da pesquisa.

3 Metodologia

Para atingir o objetivo da pesquisa foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Para Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Dessa forma, a coleta de dados nesse estudo foi exclusivamente realizada através de pesquisas e/ou artigos publicados e disponibilizados de 2012 a 2016. Importante informar que um trabalho de 2008 foi utilizado, pois apareceu como referência nos demais, fazendo apontamentos pertinentes à pesquisa.

O tratamento desses dados foi feito através de um levantamento de conceitos sobre gerações e suas respectivas características apresentados por pesquisadores diferentes nas décadas mencionadas. Obteve-se, assim, um total de 13 trabalhos, sendo um de 2008, dois de 2012, quatro de 2013, um de 2014, dois de 2015 e 2 de 2016.

4 Apresentação e análise dos resultados

A pesquisa foi realizada em de 13 trabalhos disponibilizados de 2012 a 2016 sobre o tema “gerações”.

Em relação às produções, nota-se a divergência de períodos determinados para cada geração, assim como as nomenclaturas. Sugere-se, em praticamente todos os trabalhos analisados, que as organizações criem estratégias para a gestão de pessoas nascidas em tempos e experiências diferentes, assim como a capacidade de lidar com tecnologias que se renovam constantemente.

A pesquisa sinaliza a carência de estudos brasileiros sobre o assunto, visto que grande parte dos trabalhos analisados citam conceitos de autores estrangeiros. Com base nisso, conclui-se a necessidade de um aprofundamento do estudo em realidades brasileiras, visto que não existe uma literatura nacional o sobre o tema.

Constatou-se, pelas análises dos autores baseados em estudos anteriores, que a presença de diferentes gerações é uma realidade nas organizações, mas atualmente há um predomínio da geração Y. Isso explica um outro fator: as informações sobre essa geração aparecem com mais frequência nas pesquisas e os indivíduos são vistos como agentes de mudança. Além disso, são vistos como pessoas que fazem o contato virtual sobre o real e têm o imediatismo como característica fundamental.

Também é possível perceber pouca investigação sobre a geração dos veteranos. Os dados históricos eram mencionados de forma relevante, mas poucas características apareciam nos textos, assim como sua inserção no mercado de trabalho. Alguns autores, inclusive, mencionam ser um grupo de aposentados ou prestes a se aposentar.



Os estudos indicam que as gerações Baby Boomers e veteranos tinham como objetivo fazer carreira em empresas, o que difere das gerações recentes, que não “se apegam” às Organizações e priorizam a qualidade de vida. Além disso, mostram que profissionais das novas gerações que atuam em empresas que desenvolvem planos de ação na área de gestão com foco nas gerações dão importância para a própria carreira, ou seja, os objetivos profissionais são desvinculados de uma empresa específica.

Verifica-se, a partir dos apontamentos dos estudos selecionados, que em grande parte desses estudos há reflexões sobre clima organizacional com foco e em conflitos de gerações. Dessa forma, percebe-se, como sugestão, em praticamente todos os textos, uma implantação de estratégias de integração entre gerações.

5 Considerações finais

A pesquisa teve como objetivo identificar características dos grupos geracionais baseados em estudos anteriores, através de uma pesquisa bibliográfica com trabalhos e/ou artigos disponibilizados de 2012 a 2016.

No Referencial Teórico deste estudo encontram-se relacionados alguns trabalhos publicados que deram embasamento para que fosse possível uma análise dos conceitos sobre perfil geracional. Essa análise, por sua vez, foi possível através da metodologia de uma pesquisa bibliográfica.

A pesquisa apresenta os conceitos e as principais características de cada geração e revela que há divergência entre os estudiosos em relação à determinação aos períodos de cada geração. Entretanto, grande parte dos fatores característicos são mencionados de forma similar.

Evidenciou-se a carência de estudos nacionais sobre o tema e, com isso, uma necessidade de avanço em pesquisas no Brasil relacionados às diferentes gerações nas empresas.

5.1 Contribuições e limitações

Esta pesquisa contribui para as discussões acadêmicas sobre o tema, visto que, no Brasil, não existem um número significativo de estudiosos sobre o assunto. Além disso, fornece informações pertinentes aos gestores e às organizações que lidam com diferentes gerações no mesmo ambiente.

Como limitação, observa-se a escassez de autores brasileiros e a divergência de informações nos trabalhos analisados.

Uma abordagem referente aos conflitos entre os indivíduos das gerações recentes seria uma sugestão para estudos futuros, visto que a questão da individualidade nesses grupos é algo apresentado pelos autores nessa pesquisa.

Referências

Andrade, S. I., Mendes, P., Correa, D.A., Zaine, M. F., & Oliveira, A. T. (2012). Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo em empresa pública. *Anais do 9º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, RJ, Brasil



- Comazzetto, L. R., Perrone, C. M., Vasconcelos, S. J. L., & Gonçalves, J. (2016) A geração Y no Mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Revista Psicologia: ciência e profissão*, 36, 145-157.
- Dorneles, F. R., & Gonçalves, R. F. (2014). Conceitos e conflitos de gerações. Salão do conhecimento-ciência-tecnologia-desenvolvimento social. *Anais do 22º Seminário de Iniciação científica*, Ijuí RS, Brasil.
- Furucho, N. Y., Oswaldo, Y. C., Graziano, G. O., & Sperts, V. R. E. (2015). Valores e características geracionais: um estudo em uma Instituição de Ensino Superior. *Revista Brasileira de Marketing-REMark*, 14(4).
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Jacques, T. C., Pereira, G. B., Fernandes, A. L., & Oliveira, D. A. (2015). Geração Z: Peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9,67-85.
- Jordão, M. H. (2016). A mudança de comportamento das gerações X,YZ e Alfa e suas implicações... Recuperado de https://kipdf.com/a-mudana-de-comportamento-das-geraoes-xyz-e-alfa-e-suas-implicacoes_5aadc9cd1723ddb988064b53.html
- Júnior, C. C. M. C., Lima, F. A., Conceição, I. A., Souza, W. A., & Konrad, M. R.(2016). O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. *Educação, Gestão e Sociedade*, 6(21).
- Maurer, A. L. (2013). *As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações*. (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração, Universidade de Santa Cruz).
- Melo, F. A. O, Santos, D. C., & Souza, C. C. M. (2013) A geração Y e as Necessidades do mercado de trabalho contemporâneo: “um olhar sobre novos talentos”. *Anais do 10º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, RJ, Brasil.
- Silva, R. C. (2013) *A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas*. (Tese de Doutorado em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo)
- Toledo, P. B. F., Albuquerque, R. A. F., & Magalhães, A. R. (2012). O comportamento da geração Z e a influência nas atitudes dos professores. *Anais do 9º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, RJ, Brasil
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Nakata, L. E. (2008). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y,X e baby boomers. *Anais do 32º Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Viana, M. A., Sarsur, A. M., Goulart, I., & Sant’Anna, A. S. (2013). Grupos geracionais e comprometimento: discussões e descobertas em uma Universidade Pública Federal. *GPR ANPAD- IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. Brasília, DF, Brasil.