



**FACULDADE METROPOLITANA DA GRANDE FORTALEZA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

JEOVAN BARBOSA DA SILVA

**GERAÇÃO *BABY BOOMERS* VS *MILLENNIALS*:
DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

FORTALEZA – CE

2020

JEOVAN BARBOSA DA SILVA

GERAÇÃO *BABY BOOMERS* VS *MILLENNIALS*:
DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Artigo apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário Fametro – Unifametro – como requisito para a obtenção do grau de especialista, sob a orientação da Profª Dra. Zaíla Maria de Oliveira.

FORTALEZA – CE

2020

JEOVAN BARBOSA DA SILVA

GERAÇÃO *BABY BOOMERS* VS *MILLENNIALS*:
DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Este artigo científico foi apresentado no dia 13/11/2020, como requisito para obtenção do grau de especialista, Centro Universitário Fametro – Unifametro –, tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Zaíla Maria de Oliveira.
Orientadora – UNIFAMETRO

Prof^a. Ma. Cristiane Madeiro de Souza
Membro – UNIFAMETRO

Prof^a. Esp. Regina Raquel Filgueiras
Membro – UNIFAMETRO

GERAÇÃO *BABY BOOMERS* VS *MILLENNIALS*: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Jeovan Barbosa da Silva¹

Zaila Oliveira²

RESUMO

O presente trabalho traz uma discussão sobre a geração baby boomers vs millenials: desafios e estratégias para gerenciar duas distintas gerações no ambiente organizacional. Gerir pessoas com perspectivas tão distintas sobre valores, equilíbrio, trabalho, hierarquia, vida, dinheiro, carreira entre outros aspectos, exige um esforço no sentido de entender cada vetor que influencia cada uma destas gerações. Diante de tais reflexões, a problemática da pesquisa é pautada em quais estratégias estão sendo aplicadas no gerenciamento das gerações Baby Boomers e os Millennials? O objetivo geral é identificar as estratégias de gerenciamento de duas distintas gerações no atual ambiente organizacional. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica. Como breve conclusão pode-se referir a falta de controle que pode fazer com que a empresa tenha um problema interno tão grande ao ponto de perder o foco do ambiente externo onde estão os clientes e as informações mercadológicas que ajudam a traçar suas estratégias.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gerenciamento. Organizações.

ABSTRACT

This paper discusses the baby boomers vs millenials generation: challenges and strategies to manage two different generations in the organizational environment. Managing people with such different perspectives on values, balance, work, hierarchy, life, money, career, among other aspects, requires an effort to understand each vector that influences each of these generations. Given these reflections, the research problem is based on which strategies are being applied in the management of the Baby Boomers and Millennials generations? The general objective is to identify the management strategies of two different generations in the current organizational environment. The methodology used was bibliographic research. As a brief conclusion, we can mention the lack of control that can cause the company to have such an internal problem that it loses focus on the external environment where the customers are located and the marketing information that helps to outline their strategies.

Keywords: People management. Management. Organizations.

1. INTRODUÇÃO

¹ Pós graduando em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário Fаметro-UNIFAMETRO.

² Doutora em Gestão, professora do Centro Universitário Fаметro – UNIFAMETRO.

O mercado de trabalho atual é composto por diversos grupos de pessoas com características e comportamentos diferentes uns dos outros, o que gera a heterogeneidade dos grupos sociais existentes no mundo.

Uma das diferenças desses grupos de pessoas costuma ser o fator idade, com o hábito como responsável pelos comportamentos peculiares em cada faixa etária ou em cada geração (STRAUSS e HOWE, 1991; FALASTER, FERREIRA e REIS, 2015; KRUGER e SAAYMAN, 2015; VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2016).

Na busca por uma melhor compreensão das divergências e convergências dos grupos geracionais e o quanto esses aspectos, de fato, impactam a sociedade contemporânea, o tema “gerações” tem sido estudado com certa recorrência (DANTE e ARROYO, 2017).

De certa forma, a interferência social das gerações das pessoas relaciona-se com as diversas carreiras profissionais e desenvolve-se através dos percursos trilhados de acordo com necessidades, perspectivas e pontos de vista de cada um.

Assim, cada geração apresenta peculiaridades históricas e culturais, bem como perspectivas e interesses distintos (DANTE e ARROYO, 2017), em virtude das diferentes formas de pensar, agir e ver o mundo, é relevante o estudo de gerações atuantes no mercado de trabalho (COMAZZETTO, VASCONCELLOS, PERRONE et al., 2016).

Desse modo, para que haja um melhor entendimento no contexto interpessoal no ambiente o qual as pessoas trabalham, é necessário observar as várias formas comportamentais das diferentes gerações que trabalham no mesmo espaço organizacional (DUTRA E NAKATA, 2016).

O surgimento de conflitos entre elas pode iniciar-se de uma simples forma de pensar a diferentes, nos níveis intelectuais moldados por culturas de diferentes épocas. Ideias e propósitos podem divergir entre pessoas de duas gerações tão distintas tais como *Baby Boomers* e os *Millennials*.

Ou seja, um projeto ou planejamento que possa parecer pertinente para um, talvez não pareça tão atraente para o outro, pois são modos diferentes de pensar e agir. Diante de tais reflexões, a problemática norteadora da pesquisa é: Quais estratégias estão sendo aplicadas no gerenciamento das gerações *Baby Boomers* e os *Millennials*?

O objetivo geral desta pesquisa é identificar as estratégias de gerenciamento de duas distintas gerações no ambiente organizacional. Para responder tal questionamento foram delineados objetivos específicos, que são: i) identificar os conflitos entre estas gerações no ambiente de trabalho; ii) compreender os desafios que se apresentam na conexão das duas gerações.

A relevância acadêmica deste trabalho é auxiliar os gestores atuais a gerenciar pessoas das gerações *Baby Boomers* e das gerações *Millennials* nas organizações, identificando seus conflitos e buscando estratégias para consolidar as duas gerações objetivando o crescimento pessoal e organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As gerações *Baby Boomers*, X e Y, são caracterizadas por pessoas nascidas entre 1946 e 1964 na Europa, Estados Unidos, Canadá ou Austrália. Já a geração X é uma expressão que se refere à geração nascida após o baby boom pós Segunda Guerra Mundial e a geração Y são os membros mais independentes, eles preferem trabalhar sozinhos, reunindo-se apenas quando há necessidade de solucionar um problema, discutir algum tópico ou de traçar os próximos objetivos de trabalho (Zemke et al., 2000).

Altamente, empreendedores enfatizam a participação e o desenvolvimento da própria autoestima. Já a geração Y, também conhecida como *Millennials*³ entra em um mercado de trabalho oriundo de um período econômico mais próspero e, segundo Lombardia (2008) é a Geração dos resultados, sendo que tais indivíduos são filhos da geração X.

Nasceram na era das inovações tecnológicas, da Internet, do excesso de segurança e dos estímulos constantes por partes dos pais. Oliveira (2009) acredita que a geração Y é motivada por desafios e interesses por ascensão rápida buscando rotatividade nas empresas. Por muitas vezes, esta geração é caracterizada pela relutância em obedecer a hierarquia da organização.

³ A geração Y, também chamada geração do milênio, geração da internet, ou milênicos é um conceito em Sociologia que se refere à corte dos nascidos após o início da década de 1980 até, aproximadamente, o final do século.

2.1 . Liderando Gerações

Gerir pessoas com perspectivas tão distintas sobre valores, equilíbrio, trabalho, hierarquia, vida, dinheiro, carreira entre outros aspectos, exige um esforço no sentido de entender cada vetor que mais influencia cada uma destas gerações. Assim, é possível definir estratégias que proporcionem um ambiente de trabalho mais harmônico e produtivo (DUTRA E NAKATA, 2016).

Serrano (2010) destaca como características da geração *Baby Boomers* a renda mais consolidada, padrão de vida mais estável, prefere produtos de melhor qualidade, experiências passadas servem de exemplo para consumo futuro, não se influencia facilmente por outras pessoas, não vê preço como obstáculo para perseguir um desejo e é firme e maduro em suas decisões.

As principais características dos Millennials são: eles desejam ser empoderados, eles mudam de emprego com facilidade, interagem muito bem com tecnologia, eles estão sempre antenados, eles possuem conexão com os clientes, eles são profissionais empáticos e próximos ao cliente e eles são importantes para o mercado de trabalho.

Para gerenciar pessoas, é preciso compreendê-las. E, como as experiências e atitudes influenciam em muito não apenas como as pessoas executam o próprio trabalho, mas também como se relacionam umas com as outras, qualquer indivíduo que gerencia um local de trabalho multigeracional, deve priorizar esta compreensão de experiências e atitudes.

Familiarizar-se com cada história e fatores formativos de cada geração é um ponto de partida. Com tal conhecimento, torna-se mais fácil a identificação dos valores, as motivações, as forças e fraquezas e os objetivos de carreira de cada geração, informações que podem ajuda-los a ter a certeza de que todos os trabalhadores estão exercendo as funções que lhes permitem contribuir mais e melhor para a organização.

2.2 Geração *Baby Boomers*

Baby Boomers (ou explosão de bebês), é o nome dado às pessoas nascidas entre os anos de 1946 e 1964, período conhecido como “os anos dourados”, logo após

a segunda guerra mundial. Após este período, os combatentes retornaram as suas casas e houve uma explosão populacional nos Estados Unidos, o que deu origem a esta nomenclatura (DUTRA E NAKATA, 2016).

Os jovens que acompanharam transformações importantes acontecidas nesta época representam a geração *Baby Boomers*. Em se tratando de mercado de trabalho, esta geração representa uma época diferente onde havia menos concorrência, a economia era diferente e as opções de profissionais não eram tantas como agora. Em tempos atuais, os pertencentes desta geração, em sua maioria, ocupam os cargos de diretoria e gerencia nas empresas. De modo geral, os jovens dessa geração presenciaram o princípio da guerra fria e a luta nacionalista no Vietnã (SANTOS, 2011).

A geração foi batizada como *Baby Boomers* em razão do cenário positivo pós-guerra, época em que ocorreu um aumento extraordinário na taxa de natalidade global. As crianças que nasceram e viveram nesse período foram submetidas à disciplina rígida nos estudos e no trabalho, e, em obediência aos valores estabelecidos, elas eram recompensadas (OLIVEIRA, 2010).

Entre as características dessa geração, destaca-se o fato de os cidadãos compreenderem que, somente por meio do trabalho, obtém-se ascensão profissional, por isso a necessidade do cumprimento, com exatidão, das obrigações. Em média essa geração tem uma renda mensal de 3.779,00 reais, a sua população em 2019 era aproximadamente de 19% (39,9 Milhões) e estima-se uma população em 2030 de 20% (41,3 Milhões). Os indivíduos dessa geração gostam de manter uma estabilidade financeira, porém sofrem pouca influência de terceiros e preferem qualidade e não quantidade (DUTRA E NAKATA, 2016).

Os *Baby Boomers* estão incluídos entre os melhores líderes no contexto empresarial do mundo, em decorrência da capacidade de dirigir os negócios com responsabilidade e cumprir com ética as funções profissionais (DUTRA E NAKATA, 2016).

Os *Baby Boomers* cresceram em meio a mudanças sociais dramáticas frequentemente impulsionadas por conflitos. A revolução sexual, cujo início coincidiu com o fim oficial do surto de natalidade dos *baby boomers* e com o movimento dos direitos civis, induzindo as pessoas a reconsiderar como se relacionavam uma com as outras, e em meio a essas mudanças rápidas e radicais nas realidades políticas e

social, muitos *baby boomers* se rebelaram contra convencionalismo do país. (DUTRA E NAKATA, 2016).

Guerra, incertezas e mobilidade econômica foram as principais forças que moldaram essa geração. Os anos formativos dessa geração também foram marcados pelo assassinato de grandes líderes políticos e sociais como: John Kennedy (1963)⁴; Martin Luther King Jr. (1968)⁵ e Senador Bobby Kennedy (1968)⁶. Estes são, sem sombra de dúvidas, a geração mais conservadora nos hábitos e consumo.

Os indivíduos dessa geração baseiam-se geralmente em experiências anteriores para determinar a compra. Prezam pela qualidade acima da quantidade e não são defensores de alguma marca em particular, apesar de optarem pelas mais tradicionais em função de suas vivências anteriores. Não são facilmente convencidos pela opinião alheia. (DUTRA E NAKATA, 2016).

Todavia, o consumo dos *Baby Boomers* pode ser dividido em algumas categorias. Gastam mais seu dinheiro com viagens de lazer, produtos para tratamento de beleza e cosméticos, roupas e alimentação saudável. Gostam também de TV, jornal, revistas, livros carros e cinema. Preferem obter notícias pela TV e por jornais impressos. Na música são adeptos a ritmos que nasceram na mesma época que eles como o Rock.

2.3. Geração X e Y (Millennials)

A Geração Y compreende os nascidos entre os anos 1982 e 2000, também reconhecida como geração *Millennial*. No Brasil, à época em que a geração Y

⁴ John Fitzgerald Kennedy nasceu em Brookline, no dia 29 de maio de 1917 e faleceu em Dallas, no dia 22 de novembro de 1963, foi um político americano que serviu como 35º presidente dos Estados Unidos (1961–1963) e é considerado uma das grandes personalidades do século XX. Ele era conhecido como John F. Kennedy ou Jack Kennedy por seus amigos e popularmente como JFK.

⁵ Martin Luther King Jr. Nasceu em Atlanta, no dia 15 de janeiro de 1929 e faleceu em Memphis, no dia 04 de abril de 1968 foi um pastor batista e ativista político estadunidense que se tornou a figura mais proeminente e líder do movimento dos direitos civis nos Estados Unidos de 1955 até seu assassinato em 1968. King é amplamente conhecido pela luta dos direitos políticos através da não violência e desobediência civil, inspirado por suas crenças cristãs e o ativismo não violento de Mahatma Gandhi.

⁶ Robert Francis Kennedy nasceu no dia 20 de novembro de 1925 e faleceu no dia 06 de junho de 1968, apelidado de Bobby e também RFK, foi procurador-geral dos Estados Unidos de 1961 até 1964 tendo sido um dos primeiros a combater a Máfia, e Senador por Nova Iorque de 1965 até seu assassinato em junho de 1968.

começou a desenvolver-se, o país vivia uma substancial instabilidade econômica, seguida do processo de transição democrática, com a publicação da atual constituição federal de 1988. No cenário mundial, prevalecia a cultura da impermanência e a escassez de garantias, com os mercados voláteis (VELOSO, DUTRA E NAKATA, 2016).

A geração Y é considerada aberta à exposição de suas expectativas. As pessoas esperam ascensão profissional imediata e tem o hábito de trocar de empresa com frequência quando não são submetidas a desafios e não tem oportunidade de crescimento profissional na atual ocupação (GRASSI, DE ANDRADE e VELOSO, 2016).

Uma geração que pode ser definida como um grupo mais diversificado e socialmente liberal do que os nascidos nas gerações anteriores. Os millennials, em 2020, já não são aquelas pessoas que estão nas faculdades. Eles já estão há alguns anos em suas carreiras e muitos já até começaram a constituir suas próprias famílias.

Apesar de já estarem na vida adulta, se comparados a gerações anteriores, os millennials ficam um pouco atrás, poucos alcançam marcos como casamento, propriedade privada ou paternidade. Muitos inclusive ainda moram com os pais e não veem isso de forma negativa.

Apesar de parecer ganharem mais do que as gerações anteriores, a geração Y não tem muita renda disponível, de outra forma, tudo custa hoje mais caro comparado a valores de gerações anteriores, portanto, mesmo com os salários mais altos eles ganham comparativamente menos.

Desta geração, cerca de 47% afirmam que a internet é uma das poucas coisas que eles podem viver sem. E isso acontece pelo fato dela os completarem em alguns aspectos como: sentir-se parte de uma comunidade, se divertir, ter mais controle sobre o que se relaciona, confiar e acreditar nas marcas e causas que eles apoiam.

A geração Y preferem comprar produtos e recursos e, normalmente, tem pouca paciência para produtos ineficientes e ruins. Desta forma, a confiança em grandes marcas, com históricos superiores como por exemplo a Apple e google, é inquestionável.

É onde se tem a certeza dos melhores produtos, com a mais avançada tecnologia e garantia. Além disso, é uma geração que sempre buscam ferramentas digitais para ajudar em suas dividas e rotinas. Querem parceiros que ajudarão a

orienta-los para grandes compras. De modo geral, eles gastam mais do que as gerações anteriores. Especialmente quando se trata de hábitos alimentares como comprar um café mais caro ou comer fora.

São exemplos alguns padrões de consumo da geração Y: representam 54% das compras online, 23% usam aplicativos para compra de mantimentos, 63% concluem as transações em seus smartphones, 83% não se preocupam com segurança na compra online, 40% analisam avaliadores antes de comprar qualquer produto, 60% permanecem fiéis as marcas que compram, 81% da geração Y espera que as empresas se comprometam publicamente com causas beneficentes e de cidadania e 74% mudariam para um varejista ou marca diferente se tivessem uma experiência negativa no atendimento recebido.

Esta geração possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente pelo que foi estabelecido pelos seus antecessores. Mais do que uma fonte econômica, o trabalho é fonte de satisfação e aprendizado. Esta mudança altera o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos relativos a vida organizacional bastante valorizada pelas gerações anteriores (LOMBARDIA et al., 2008; VELOSO et al., 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

2.4. Geração Boomers Vs Geração Millennials

A Geração Y (1978-1994) ocupa cargos iniciais na estrutura ou são profissionais juniores em suas carreiras em organizações de alta tecnologia, podem ocupar cargos de direção. Possui uma forte autoestima e compromisso não negociável com valores, pois o discurso deve coincidir com a prática. (DUTRA E NAKATA, 2016).

A geração X compreende os nascidos entre 1965 e 1981, durante a reconstrução da Europa após a Segunda Guerra Mundial. A vida deles não foi nada fácil, já que encontrar um emprego, após um período turbulento, era um grande desafio.

Trabalhar e produzir era sua filosofia de vida, deixando de lado o idealismo. O individualismo, a ambição e a dependência do trabalho ou *workaholic* são os valores em que os nascidos nessa geração cresceram.

Os pais dessa geração tiveram a pior parte: viveram durante o período pós guerra. São os *Baby boomers* nascidos entre 1945 e 1964 e seu nome deve-se

ao fato de terem nascido durante o período do *baby boom*, isto é, a época em que a taxa de natalidade disparou em vários países anglo-saxônicos, sobretudo nos Estados Unidos, Canadá e Nova Zelândia, depois de a Segunda Guerra Mundial ter chegado ao fim. (DUTRA E NAKATA, 2016).

Trata-se de uma geração invejável, pois viveram em uma época em que todos os jovens gostariam de viver. Viram como John Lennon, Paul McCartney, George Harrison e Ringo Starr se unirem para formar os Beatles em 1962. Também viveram a chegada do homem à Lua (1969), os melhores tempos dos jogadores de futebol Pelé e Maradona ou a queda do Muro de Berlim em 09 de novembro de 1989.

QUADRO 01: INFLUÊNCIAS E TRIBUTOS GERACIONAIS

	GERAÇÃO BABY BOOMERS	GERAÇÃO MILLENNIALS
Período de Nascimento	1946 – 1964	1982 - 2000
População 2019	39,9 Milhões	70 Milhões
Eventos e tendências influentes	Guerra fria, difusão do comunismo, Guerra do Vietnã, Revolução Sexual, Movimento dos direitos civis.	Ataques de 11 de Setembro, Tiroteios escolares, resguardados e protegidos pelos pais, mídias sociais.
Traços e características gerais	Orientação pela equipe, sempre formais, Otimistas.	Orientação por Feedback, Orientado pela comunidade, realistas.
Objetivos de Trabalho e Carreira	Estabilidade Duradoura, hierarquias nítidas, pouca ou nenhuma mudança no trabalho.	Oportunidades empreendedoras, diretrizes claras, Mudanças frequentes no trabalho,
Comunicação e Tecnologia	Telefone, fax, e-mail, introdução a internet e a computadores pessoais.	e-mail, Mensagens de Texto, Nativos digitais, cresceram com a internet.

Pontos fortes no ambiente de Trabalho	Jogadores de Equipe, Disposição para esforço extra.	Safos em Tecnologia, Ansiosos por causar impactos no Mundo.
Pontos fracos no ambiente de trabalho	Dificuldades em lidar com conflitos, Resistência em pensar fora do quadro.	Baixa Capacidade de concentração, Falta de experiência.

Fonte: Elaboração do autor (2020), Segundo (DUTRA E NAKATA, 2016).

Passaram por todo o período de evolução tecnológica e pelo surgimento e desenvolvimento dos meios de comunicação, além de desfrutarem de estabilidade (profissional e familiar) e estarem ativos (tanto fisicamente quanto mentalmente).

Apesar de estarem adaptados ao mundo 4.0, os *Baby boomers* são menos dependentes do *smartphone* do que as gerações seguintes. Os indivíduos dessa geração são intolerantes quando isso não acontece. Fascinados por desafios, fazem tudo de seu jeito. São "nativos digitais" nasceram com equipamentos de TI em suas casas. (DUTRA E NAKATA, 2016).

Têm dificuldade de respeitar hierarquia, apenas pelo critério da autoridade instituída, vivem em rede e odeiam burocracia e controle, não gostam de tarefas e rotinas operacionais por muito tempo, querem crescer rapidamente e tem enorme necessidade de aprendizado. (BOOG, 2013)

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a pesquisa prioritariamente bibliográfica, se valendo de livros da área da gestão de pessoas, bem como a utilização de revistas científicas publicadas na plataforma Scielo no período de cinco anos. A revisão bibliográfica se apoiou em livros, revistas acadêmicas, artigos científicos de autores que possuem pesquisas voltadas para a gestão de pessoas. Quanto aos métodos de abordagem, se dará de forma dialética,

“A dialética leva a uma interpretação dinâmica da realidade: todos os fatos sociais precisam ser entendidos em sua relação com aspectos políticos, econômicos, culturais. Não há fatos isolados e, portanto, não podem ser compreendidos se considerados isoladamente.” (GIL, 2018, p. 14).

As organizações para desenvolver as etapas dessa pesquisa alinham-se para que atinjam os objetivos desse artigo. Dessa forma, podemos classificar a pesquisa como qualitativa, de natureza básica, isto é, a tomada empírica como aproximação dos conceitos e a compressão da realidade dos sujeitos analisados e abstração de um problema.

Por outro modo, dado a competência que o nível em que a pesquisa se encontra, podemos ela é classifica-la como pesquisa descritiva.

São investigações de pesquisa empíricas cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipótese, aumentar a familiaridades do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futuras mais precisas ou modificar e classificar conceitos. (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 180).

Para esclarecer os conhecimentos aqui abordados, houve uma sondagem em leituras de livros, artigos, documentos, estudos de autores que trazem bases teóricas com referência no campo do tema abordado pelo presente artigo, trazendo desse modo um aspecto de pesquisa bibliográfica.

Segundo Gil (1999, p.75),

a necessidade de consulta o material publicado manifesta-se ao longo de todo o processo de pesquisa. Os trabalhos de análise e interpretação exigem cotejo dos coligidos em campo com os dados disponíveis [...] (GIL, 1999. P.75)

Geralmente, para se descrever gerações a maioria das pessoas e/ou estudiosos no assunto tendem a focar em datas, ou seja, ano de nascimento. Praticamente se aglomeram em uma geração todas as pessoas que nasceram entre um ano X a um ano Y e não resta duvidas que esta seja uma maneira conveniente de traças as divisórias.

Todavia, também podemos definir em termos mais amplos como grupos identificáveis que tem em comum anos de nascimento, idade, localização e eventos significativos ao longo da vida em estágios críticos do desenvolvimento.

Podendo também serem baseadas em uma gama de fatores como demografia, atitudes, eventos históricos, cultura popular e consenso predominante entre os pesquisadores.

Podemos citar como evento histórico dessas duas gerações do estudo, o fim da segunda guerra mundial (Geração Baby Boomers) bem como, a chegada da era digital (Geração Y).

Como vemos acima, para definir uma geração é preciso bem mais que uma data de nascimento. Em relação ainda sobra datas de nascimento, somente a geração baby boomers são delimitados por números de aceitação quase universal: entre os anos de 1946 ao ano de 1964.

Embora que as demais gerações tenham períodos divergentes dependendo de onde ou como se busca, a diferença de um ano para outro é mínima entre elas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mercado de trabalho atual encontram-se indivíduos das seguintes gerações: os Baby Boomers, nascidos no período pós-guerra até meados de 1960; a Geração X, nascidos entre a meados da década de 1960 até 1980, e a Geração Y, ou Millennials, entre a década de 1980 e 1990, aproximadamente (COGIN, 2012). Vem sendo discutido também uma nova geração, denominada Z ou Centennials, dos nascidos após a década de 1990, considerados os primeiros nativos digitais (OLIVEIRA, 2019).

As três primeiras gerações podem ser descritas e sintetizadas com base em algumas características a seguir expostas, os Baby Boomers têm uma necessidade e segurança, apego à empresa, boa comunicação, foco em resultados e necessidade de pouco feedback, a Geração X tem a valorização do trabalho, aprendizagem e crescimento, independência e autoconfiança, empreendedorismo, equilíbrio profissional/pessoal e a Geração Y tem mínima burocracia, desafio e impacto a longo prazo, flexibilidade para trabalhar bem em equipe/diversidade, individualismo e necessidade de feedbacks. (OLIVEIRA, 2019).

As gerações podem se adaptar nas diferentes configurações organizacionais. Mais uma vez, ressalta-se que as empresas podem apresentar sistemas híbridos com combinação de parâmetros delineadores ou congruência na estrutura em cada parte (MINTZBERG, 1995).

Pode-se compreender, portanto, que uma organização real comporta diferentes estruturas e conseqüentemente proporcionar diferentes ambientes de trabalho,

estimular ou inibir a motivação e produtividade dos funcionários, de maneira discreta em seus respectivos desempenhos. Pode existir conflitos entre jovens e mais velhos, pois vivem momentos opostos da vida profissional: um com todo o futuro como possibilidade e o outro já na fase final de carreira e com o passado marcando quase tudo que já fez (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013).

Não é de hoje que os conflitos entre pessoas existem. Seja pela forma de julgar algo que para si soa como verdade, a maneira de conversar, ou até mesmo gritar. Só é preciso que um assunto seja colocado em pauta para que comecem as discussões quanto as opiniões e/ou ideias divergentes que podem ser muito parecidas ou extremamente opostas.

Essa variação de opinião pode ser ainda maior quando a discussão envolve atores de diferentes gerações. Tais diferenças de opiniões ganham cada vez mais destaque no ambiente corporativo e, por este motivo, os atuais líderes e grandes gestores devem fazer a utilização de métodos e *feeling* para saber a hora de incentivar e de cessar para que estes conflitos não gerem um problema interno.

A falta de controle pode fazer com que a empresa tenha um problema interno tão grande ao ponto de perder o foco do ambiente externo onde estão os clientes e as informações mercadológicas que ajudam a traçar suas estratégias.

É preciso que a empresa esteja saudável tanto no ambiente interno quanto externo para que possa identificar e suprir da melhor maneira a necessidade do cliente. Executar o trabalho por esforços de outras pessoas é incrivelmente desafiador, mais até do que desenvolver o trabalho sozinho.

Poucos gestores recém promovidos estão plenamente preparados para essa transformação quando passam a executar o exercício da função. Encontrar maneiras de conciliar as necessidades das pessoas, para incentivá-las e engajá-las, tornou-se fator crítico nos últimos anos.

Aspecto que não só é muito diferente das práticas gerenciais do passado recente, mas também tarefa difícil de executar com eficácia, principalmente em empresas sem políticas de apoio às necessidades das pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANCO, V. F. C. **A gestão da geração Y nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013. p. 80.

CARRARA, T.M.; NUNES, S.C.; SARSUR, A.M. **Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional**. IV Encontro de Gestão de Pessoas em Relações de Trabalho. Brasília, DF, 2013

COGIN, J. **Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications**. The International Journal of Human Resource Management, v. 23, n. 11, p. 2268-2294, 2012.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMAZZETTO, L. R. et al. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016.

DANTE, F. S.; ARROYO, R. F. Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações? **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 7, n. 2, p. 512-528, 2017.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas. 1996.

DUTRA, J.S.; VELOSO, E.F.R.; FISCHER, A.L.; NAKATA, L.E. **As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional**. Revista Brasileira de Orientação Profissional- ABOP, v. 10, n.1, pp. 55-70, 2009.

FALASTER, C.; FERREIRA P.M.; REIS C. Atributos que atraem a geração Y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p. 2-22, 2015.

GRASSI, J. A.; DE ANDRADE, M. S.; VELOSO, E. F. R. Gestão de gerações em sistemas bancários. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, v. 3, n. 1, p. 11-27, 2016.

LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **O Y da questão**: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

MELO, M. C. O. L. Reflexividade e a dinâmica da ação gerencial. In (org.). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, A.: **Veja características que marcam gerações: baby boomer, x, y e z**. Disponível em: <http://redeglobo.globo.com/globociencia/noticia/2013/10/veja-caracteristicas-que-marcam-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z.html>. Acesso em: 6 mai. 2020

OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo. Intregare, 2010.

SANTOS, A. L. **A Geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/pt-br.php>. Acesso em: 12 jun. 2020.

VELOSO; E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 88- 98, 2016.