

# AS GERAÇÕES EM DISTINTOS CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

## THE GENERATIONS IN DIFFERENT ORGANIZATIONAL CONTEXTS

### Rodrigo Cunha da Silva

Professor convidado da Faculdade FIA de Administração e Negócios – São Paulo (SP), Brasil.

Data de recebimento: 12-06-2014

Data de aceite: 18-07-2014

### Joel Souza Dutra

Professor livre docente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – São Paulo (SP), Brasil.

### Elza Fátima Rosa Veloso

Professora do Programa de Mestrado Acadêmico da Faculdade Metropolitanas Unidas e coordenadora executiva da Faculdade FIA Administração e Negócios – São Paulo (SP), Brasil.

### Leonardo Nelmi Trevisan

Professor do Mestrado e Doutorado da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – São Paulo (SP), Brasil.

## RESUMO

O objetivo deste estudo consiste em analisar a gestão de pessoas de organizações que atuam no Brasil, no que se refere a questões geracionais. Foi realizado um estudo multicascos, em duas organizações: Dow S.A. e Promon S.A. Apesar da Dow ter sido caracterizada como um sistema mecânico e a Promon como orgânico, em ambas foram observadas as características de um forte contexto de gestão de pessoas. Entre os resultados, ressalta-se o fato de que as constatações de diferenças geracionais baseadas em idade não implicam adaptações da gestão de pessoas. Constatou-se que a gestão de pessoas de organização com fortes contextos normativos possui desafios de gerir coortes e papéis dos seus profissionais. De forma geral, nota-se que, apesar da preocupação latente das empresas com a gestão das gerações, a gestão de pessoas de empresas bem estruturadas não apresenta indícios de adaptação consciente de suas práticas às diferenças geracionais.

**Palavras-chave:** gerações; gestão de pessoas; contexto normativo; contexto estrutural.

## ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the human resource management in organizations operating in Brazil regarding generational issues. A multiple case study was conducted in two organizations: Dow S. A. and Promon S. A. Although Dow has been characterized as a mechanical system and Promon as organic, in both of them the characteristics of a strong human resource management context were found. Among the results, we emphasize the fact that based-age generational differences do not involve adaptations in human resource management. It was found that human resource management in organizations with strong normative contexts presents challenges of managing cohorts and roles. Generally, it was found that despite the latent business concern over generation management, human resource management in well-structured companies does not present any evidence of conscious adaptation of their practice to generational differences.

**Keywords:** generations; human resource management; normative context; structural context.

### Endereços dos autores:

Rodrigo Cunha da Silva  
rdgcdasilva@gmail.com

Elza Fátima Rosa Veloso  
elzafr@uol.com.br

Joel Souza Dutra  
jdutra@usp.br

Leonardo Nelmi Trevisan  
lntrevisan@pucsp.br

## 1. INTRODUÇÃO

Novas estruturas organizacionais, mais horizontalizadas e em espaços mais compactos, estão forçando a convivência entre pessoas de idades muito diversas no ambiente de trabalho (MEISTER; WILLYERD, 2010). Nesse sentido, pesquisadores alertam para o fato de que essa maior proximidade tem o potencial de gerar conflitos entre os diversos grupos geracionais presentes nas organizações, em função de seus diferentes valores, ambições, visões e preconceções (MEISTER; WILLYERD, 2010; MCGUIRE et al., 2007; ZEMKE et al., 2000).

Diante desse cenário, muito se tem escrito a respeito de diferenças geracionais no ambiente de trabalho. Artigos publicados na mídia em geral e em livros que tratam do tema são baseados, principalmente, na experiência prática dos autores ou em estereótipos (MACKY et al., 2008). Paralelamente, diversos estudos empíricos procuram verificar as diferenças geracionais em termos de seus valores laborais (CENNAMO; GARDNER, 2008; SMOLA; SUTTON, 2002; TWENGE et al., 2010), motivadores (WONG et al., 2008), preferências (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007), crenças (DRIES et al., 2008) e de sua personalidade (TWENGE; CAMPBELL, 2008; WONG et al., 2008).

No Brasil, existem indícios empíricos de diferenças geracionais baseadas em idade entre os profissionais, particularmente, na condução de suas carreiras nas organizações (VELOSO et al., 2012; SILVA, 2013). Porém, semelhante a estudos de outros países, os autores não consideram os achados conclusivos e esse fato mostra que existe espaço para novas investigações sobre o tema. Paralelamente às constatações desses autores de que pessoas de diferentes gerações apresentam diferenças no gerenciamento de suas carreiras, é possível supor que organizações com características diversas, com diferentes estruturas de gestão de pessoas, apresentem particularidades na maneira de gerenciar pessoas de diferentes idades. Dessa forma, o objetivo deste estudo consiste em analisar a gestão de pessoas de organizações que atuam no Brasil, no que se refere a questões geracionais. Para o cumprimento de tal objetivo, foi realizada uma pesquisa consolidada por meio de um estudo multicascos, em duas organizações que atuam no Brasil: a Dow S.A. e a Promon S.A.

Em termos de estrutura, este artigo está dividido em quatro seções, além desta introdução e das considerações finais. Na próxima seção é apresentado o referencial teórico que sustentou o estudo; na seção seguinte, a metodologia que orientou a pesquisa é detalhada; em seguida, está posicionada a seção em que os resultados são apresentados. Por fim, é exposta a seção em que os resultados são discutidos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O precursor nos estudos sobre gerações foi o sociólogo Karl Mannheim (1952). Segundo esse autor, uma geração poderia ser definida como tal quando indivíduos, mesmo sem ter proximidade física, intelectual ou qualquer conhecimento um do outro, apresentam semelhança cultural resultante de suas participações em determinado período do processo histórico, nos anos de sua formação (WELLER, 2010).

Ao empregar o conceito de gerações de Mannheim nos estudos sobre gerações, Weller (2010) recomenda análises das “intenções primárias documentadas nas ações e expressões de determinados grupos, ao invés de buscar caracterizar suas especificidades enquanto grupo” (WELLER, 2010, p. 219). Nessa perspectiva, seriam investigados os motivos das ações das gerações, numa análise da conjuntura histórica, política e social, bem como o conhecimento adquirido por elas. Para tanto, Parry e Urwin (2011) sugerem análises intermediárias baseadas na classificação de grupos de indivíduos que compartilharam experiências provocadas por eventos históricos relevantes para auxiliar na identificação de gerações.

Outra abordagem empregada nos estudos sobre gerações está relacionada à teoria do curso de vida, que também expõe o quão significativo acontecimentos e experiências históricas e sociais moldam o comportamento dos indivíduos durante suas vidas (ELDER, 1998). Segundo essa teoria, forças históricas moldam as trajetórias sociais das pessoas com sua família, educação e trabalho, influenciando seu comportamento e desenvolvimento. Assim, todos são capazes de selecionar os caminhos que desejam seguir, mas essas escolhas não são feitas em um vácuo social. Todas as escolhas de vida são contingenciais, sobre as oportunidades e as restrições da estrutura social e da

cultura (ELDER, 1998). Howe e Strauss (2007) acrescentam que as gerações não são formadas apenas por acontecimentos que influenciaram as pessoas nos anos de sua formação inicial, mas que essas continuam a ser moldadas à medida que envelhecem. Nesse sentido, cabe salientar que a influência da idade, fruto do processo de maturação dos indivíduos, não pode ser confundida com a influência da geração à qual a pessoa pertence (SMOLA; SUTTON, 2002).

Em geral, nos estudos relacionados à gestão de pessoas, a noção de gerações geralmente é embasada pelos pressupostos teóricos de Mannheim, pois os estudos desse autor se referem a grupos de pessoas que, por terem nascido em uma determinada época, vivenciaram eventos históricos e sociais significantes em estágios cruciais do seu desenvolvimento, os quais influenciaram sobremaneira seus valores, suas atitudes e suas crenças (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007).

Há três classificações de gerações baseadas em idade, amplamente divulgadas tanto pela academia quanto pelo meio empresarial. Tais classificações são descritas como as gerações *baby boomer*, geração X e geração Y (PARRY; URWIN, 2011; WESTERMAN; YAMAMURA, 2007).

A geração *baby boomer* (com nascimento entre 1946 e 1964) é composta por pessoas que acreditam em empregos para uma vida toda e demonstram lealdade à organização na qual trabalham. As pessoas da geração X (nascidas entre 1965 e 1980) mostram-se descrentes e desconfiadas em relação às organizações, assim, eles não compartilham o mesmo compromisso dos *baby boomers* com as organizações em que trabalham. Já a geração Y (composta por pessoas nascidas entre 1980 e 1994) tende a demonstrar atitudes de inquietação, contestação e, às vezes, de insubordinação sobre diversos aspectos do cotidiano das organizações (VELOSO, 2012; VELOSO et al., 2012).

No geral, os estudos nessa área têm sido realizados nos contextos norte-americano e da Europa Ocidental. A tendência de tais estudos é a de discutir as definições americanas de gerações e se elas são globalmente adequadas. Entretanto, tais definições não podem ser generalizadas se considerarmos eventos históricos, políticos, culturais e tecnológicos de países fora desse

eixo, por exemplo, Rússia, China ou Brasil (COSTANZA et al., 2012; PARRY; URWIN, 2011).

De acordo com Joshi et al. (2010), além da abordagem de Mannheim para os estudos sobre gerações, existem outras duas: coorte e incumbência. Os autores introduzem o conceito de identidade geracional como o conhecimento de um indivíduo acerca de um grupo ou papel geracional. As abordagens descritas por esses autores são apresentadas a seguir:

- **Identidade geracional baseada em coorte:** baseia-se na associação de um conjunto compartilhado de conhecimentos advindos de experiências para socialização organizacional;
- **Identidade geracional baseada em incumbência de papéis:** está associada a um conjunto de experiências, atitudes, conhecimentos e capacidades de um trabalho ou papel ocupado em uma quantidade finita de tempo.

As identidades geracionais podem ser caracterizadas pela participação em grupos baseados em idade e coorte, bem como em papéis organizacionais (como supervisor e subordinado). Para Joshi et al. (2010), os três tipos de identidades geracionais podem coexistir em uma organização, no entanto, a primazia de uma identidade particular e da natureza das interações entre gerações associadas a essa identidade são dependentes do contexto organizacional.

## 2.1. A relação entre os fatores contextuais organizacionais e as gerações

Neste estudo foram utilizados dois contextos para explicar a realidade organizacional. De acordo com Joshi et al. (2010), nas organizações, os fenômenos geracionais podem se manifestar de várias maneiras e terem várias consequências. Embora o contexto organizacional possa ser caracterizado por vários fatores, os autores consideram os contextos estruturais e normativos essenciais para sua compreensão. O contexto estrutural está baseado na noção de sistemas mecânicos e orgânicos, de Burns e Stalker (1961). Já o segundo contexto, o normativo, é caracterizado como o entendimento compartilhado das políticas, práticas, procedimentos, objetivos e comportamento esperados

pela organização e que merecem ser recompensados (BOWEN; OSTROFF, 2004; MISCHÉL, 1973).

Os contextos normativos fortes são criados quando levam as pessoas a perceber os eventos da mesma forma, induzem expectativas uniformes sobre o comportamento mais adequado e indicam quais são as competências necessárias para realizar esse comportamento. Por outro lado, as pessoas em contextos normativos fracos não percebem os eventos da mesma forma e as expectativas sobre o comportamento adequado são inconsistentes ou mesmo inexistentes (BOWEN; OSTROFF, 2004; MISCHÉL, 1973).

Nas organizações caracterizadas por uma estrutura mecânica e um contexto normativo forte, os trabalhos são especializados e hierarquicamente definidos. Organizações mecanicistas que enfatizam um contexto normativo forte também realizam treinamentos, avaliação e monitoramento do desempenho dos empregados. A formação e o acompanhamento do desempenho são formas de melhorar a compreensão e interpretação dos empregados sobre seus objetivos, normas e responsabilidades. Estas condições, segundo Joshi et al. (2010), favorecem a prevalência da identidade geracional baseada em coortes em comparação com outras identidades porque os empregados, muitas vezes de idade semelhante, entram na organização mais ou menos ao mesmo tempo. Os processos relacionais subjacentes a uma identidade geracional baseada em coorte seriam baseados em diferenças de competências e experiências de socialização. Por outro lado, nas organizações caracterizadas por uma estrutura orgânica e um contexto normativo forte, há maior valorização das competências que os indivíduos trazem para uma determinada função do que em habilidades específicas adquiridas ao longo do tempo na empresa. Tais condições reforçam a prevalência de uma identidade geracional baseada em incumbência de papéis (JOSHI et al., 2010).

Em qualquer situação, de acordo Joshi et al. (2010), a pessoa adota o padrão de resposta que ela espera ser mais susceptível à condução de resultados que ela acredita serem desejáveis; com base nessas constatações, surge a noção da força dos sistemas de gestão de pessoas. Bowen e Ostroff (2004) propõem que, quando um sistema de gestão de Recursos Humanos (RH) é caracterizado por alta distinção, consistência e

consenso, ele tende a criar um contexto forte. Esses três fatores são explicados pelos autores da seguinte forma:

- **Distinção:** refere-se aos recursos que se destacam no ambiente, capturam a atenção e despertam interesse.
- **Consistência:** está relacionada à permanência do efeito das práticas de RH ao longo do tempo. Refere-se ao estabelecimento da percepção da relação de causa e efeito com referência ao sistema de gestão de RH, garantindo que os incentivos estão adequadamente associados ao desempenho desejado de comportamento.
- **Consenso:** resulta do acordo entre os funcionários e o sistema de gestão de RH. Quando as atribuições dos empregados são precisas sobre quais comportamentos levam a determinadas consequências, maior é a chance de haver consenso. Vários fatores podem ajudar a fomentar o consenso entre os funcionários e o sistema de RH, sendo a justiça do sistema o principal, na medida em que a organização envolve os empregados no entendimento das regras e do que recebem, conforme as suas contribuições no trabalho.

De forma geral, nas organizações, cabe ao modelo de gestão de pessoas gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho (FISCHER, 2002; MARTÍN-ALCÁZAR et al., 2005; LEPAK; SHAW, 2008). Neste estudo, as políticas e práticas de gestão de pessoas merecem destaque por serem os elementos mais visíveis desse modelo (FISCHER, 2002; DEMO, 2008; LEPAK; SHAW, 2008).

### 3. METODOLOGIA

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca o entendimento de determinada dinâmica em configurações únicas. Podem ser analisados mais de um, os chamados estudos multicase, ou um único caso, com mais de um nível de análise. Os estudos de caso podem ser utilizados para o cumprimento de objetivos diversos, que podem ser tanto descritivos quanto para testar ou gerar alguma teoria (EISENHARDT, 1989). Portanto, esta pesquisa pode ser classificada como

uma pesquisa multicase, em duas empresas. Para a realização do estudo, adotou-se a abordagem qualitativa, por meio da triangulação dos dados (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001).

Além de entrevistas com os responsáveis pela função de gestão de pessoas das organizações, foram estudadas as descrições de políticas e práticas relativas à gestão de gerações, disponibilizadas em documentos (Cadernos de Evidências), elaborados pelas empresas selecionadas com o intuito original de participar da pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” (pesquisa MEPVT), publicada anualmente por uma grande editora brasileira, com metodologia sob responsabilidade de uma importante escola de negócios da cidade de São Paulo. É importante ressaltar o fato de que o material dessa pesquisa serviu de base para outros trabalhos de pesquisa sobre o tema gerações (VELOSO et al., 2012; SILVA, 2013) e que esse fato impulsionou a apreciação desse material para a realização do estudo apresentado neste artigo. A importância da pesquisa MEPVT consiste no fato de que as empresas concorrem para se destacar no mercado brasileiro em termos de clima organizacional positivo e boas práticas de gestão de pessoas.

### 3.1. Organizações estudadas: Dow e Promon

As organizações selecionadas para o estudo foram a Dow S.A. e a Promon S.A., que representam as unidades de análise do estudo de caso. O critério inicial para seleção foi a organização apresentar evidências de ter um contexto forte de gestão de pessoas. A sua participação, figurando entre as melhores empresas para se trabalhar, na pesquisa MEPVT, em todas as edições da publicação, de 1997 a 2012, foi o principal indicador desse critério. Vale ressaltar que apenas três organizações atenderam a esse critério, sendo Dow e Promon duas delas. As pessoas entrevistadas eram representantes de cada uma das organizações: na Dow, a gerente de desenvolvimento organizacional (E1), e na Promon, a diretora de relações humanas e comunicação (E2).

O segundo critério foi o contexto estrutural, classificado conforme o tipo de sistema organizacional. Conforme Burns e Stalker (1961), o surgimento de sistemas mecanicistas e orgânicos de gestão são resultados da influência de variáveis ambientais, referentes

à tecnologia de produção e à situação de mercado de determinada organização. No que diz respeito a essas duas variáveis, foi possível partir para a pesquisa de campo já com conhecimento prévio de que a Dow, por trabalhar na fabricação padronizada de produtos químicos, inerentemente apresenta a tendência de aderir ao sistema mecânico de organização. Já a Promon, por trabalhar apenas com o serviço de elaboração de soluções customizadas de engenharia, tenderia ao sistema orgânico.

A Dow S.A. é uma organização norte-americana de produtos químicos, plásticos e agropecuários, que atua em diversos setores econômicos, com numerosos produtos. É uma das maiores fabricantes de produtos químicos do mundo. No Brasil, a organização conta com 2.465 funcionários, 16 unidades fabris, 4 centros de pesquisa e a Diamond Tower, sede da companhia na América Latina, localizada na cidade de São Paulo.

A Promon é uma empresa de capital nacional, com sede em São Paulo, que conta com empresas e escritórios em outros 8 países da América Latina, possui 2.300 profissionais, sendo cerca de 1.800 deles no Brasil. A empresa mantém sua presença em engenharia e telecomunicações, e está buscando expandir sua atuação em tecnologia da informação.

Assim, foi possível obter diferentes elementos para análise dos contextos estruturais e normativos sob a perspectiva do modelo teórico proposto para a pesquisa. Porém, houve a necessidade de que ambas as organizações apresentassem indícios de contextos fortes de gestão de pessoas, para que servissem de referência ao desafio de gerir gerações.

### 3.2. Protocolo do estudo de caso

Yin (2001) e Gil (2010) colocam que, ao efetuar um estudo de caso, há necessidade de estabelecer um protocolo que, além de apresentar o conteúdo comum de um instrumento de coleta, estabelece o procedimento e as regras que serão obedecidas durante sua utilização. A seguir apresenta-se o protocolo utilizado.

Gil (2010) informa que não existe um modelo fixo para elaboração de protocolo, mas recomenda que esse seja subdividido nas seguintes partes: dados de identificação, introdução, procedimento do trabalho

de campo e questões específicas. Seguindo a orientação de Gil, tal divisão foi adotada nesta pesquisa.

As entrevistas foram realizadas entre 01 de março e 31 de maio de 2013, no local de trabalho e por telefone nas organizações pesquisadas, utilizando as questões específicas do roteiro de entrevista elaborado com o apoio do referencial teórico apresentado neste artigo.

Para análise e interpretação dos dados obtidos nas entrevistas e na documentação obtida, foi utilizada a análise de conteúdo, tendo como referência a proposta de Bardin (2002). Assim, quatro etapas foram organizadas para análise de conteúdo após o recolhimento do material documental e a transcrição das entrevistas: pré-análise, codificação e categorização, e inferência.

Na etapa de pré-análise, foi realizada a leitura dos documentos descritos no Quadro 1 e das transcrições das entrevistas. Em seguida, foram selecionadas informações constantes no material que tivessem relação com o contexto estrutural e normativo dessas organizações (JOSHI et al., 2010).

**Quadro 1:** Informações sobre os entrevistados e documentos obtidos.

Organização	Entrevistado	Documentos
Dow S.A.	Informante: gerente de desenvolvimento organizacional	Documentos internos: - Caderno de evidências da MEPVT  Documentos públicos: - Website - Informativo corporativo à imprensa
Promon S.A.	Informante: diretora de relações humanas e comunicação	Documentos internos: - Caderno de evidências da MEPVT - Compêndio "Corpo e Alma" - Livro que apresenta a história da organização  Documentos públicos: - Website - Relatório de gestão de 2011

MEPVT: pesquisa "As Melhores Empresas para Você Trabalhar".  
Fonte: dados da pesquisa.

Para a formação das categorias, foi aplicada a análise categorial levando-se em consideração a presença ou ausência de uma dada característica em fragmentos das mensagens contidas no material documental e nas transcrições das entrevistas. Os fragmentos para a categoria *contexto estrutural* diziam respeito aos termos: divisão do trabalho; perfil de trabalhador; organograma e comunicação interna. Na categoria *contexto normativo* os termos foram: sistema de gestão de pessoas; políticas e práticas de gestão de pessoas e gestão gerações.

Por fim, foram realizadas interpretações inferenciais, nas quais prevalece a análise reflexiva e crítica. Neste estudo, a interpretação dos resultados também seguiu as indicações de Miles e Huberman (1994), que orientam o pesquisador a identificar padrões, revisitando os dados quantas vezes forem necessárias em uma verificação cruzada, por meio de contrastes e comparações entre agrupamentos.

### 3.3. Validade e confiabilidade

Gibbert et al. (2008) recomenda a utilização de quatro critérios para avaliar o rigor metodológico dos estudos de casos, que são: validade interna, validade de construto, validade externa e confiabilidade. Os procedimentos adotados por esta pesquisa são apresentadas no Quadro 2.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os casos das duas organizações selecionadas (Dow e Promon). A princípio a organização é caracterizada, em seguida, elementos da gestão de pessoas são descritos e, por fim, a gestão das gerações é relatada.

### 4.1. Elementos da Gestão de Pessoas da Dow S.A

A atuação estratégica da Dow está baseada em três pilares estratégicos: pessoas, sustentabilidade e inovação. O pilar referente às pessoas é destacado por meio da instituição e nomeado como elemento humano (*Hu*). Mesmo não fazendo parte da tabela periódica, segundo a gestora entrevistada, o *Hu* é considerado imprescindível para a superação dos principais desafios da organização, por meio de suas ideias inovadoras.

Depois de formalmente disseminadas entre as equipes, as estratégias de atuação são submetidas a avaliações sistemáticas, executadas por meio de uma metodologia utilizada para a implementação do planejamento estratégico, que promove o envolvimento dos funcionários na definição de como as fábricas e as áreas colocarão em prática suas estratégias locais.

Para incorporação desses três pilares, a função de RH atua em modelo de consultoria interna para a gestão de pessoas dos diversos negócios da organização. A consultoria interna é responsável por identificar as principais demandas de cada área, localidade ou negócio. Além disso, há um centro de estudos, cujo objetivo é oferecer uma série de treinamentos que alinhem o RH à estratégia de negócios.

As movimentações das pessoas ocorrem de maneira vertical e horizontal. Cada conjunto de cargos apresenta desafios diferenciados e requer perfis específicos. Contudo, todos devem se situar num modelo de três fatores que orientam as decisões de movimentação de pessoal, que está descrito a seguir:

Temos um modelo que nos auxilia na tomada de decisão quanto à promoção e movimentação dos empregados. Nele são considerados três fatores: desempenho, potencial (engajamento, alinhamento aos valores organizacionais e aspiração de crescimento de carreira na empresa) e o repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes. Portanto, o profissional que estiver na intersecção desses três fatores é o profissional mais valorizado pela empresa. (E1)

O processo de promoção conta com a avaliação dos líderes e da área de RH, por meio de uma avaliação que é realizada uma ou duas vezes ao ano, que analisa todas as questões pertinentes à carreira. A baixa rotatividade de pessoal pode sinalizar a aprovação dos empregados a tal sistema, segundo relata a entrevistada: “Nossa rotatividade é muito baixa, cerca de 3%. O empregado que ingressa na Dow geralmente desenvolve sua carreira conosco” (E1).

Para envolver os empregados recém-contratados à cultura e aos valores da organização, primeiramente, todos passam um dia em processo de integração. Nesse dia, assistem a apresentações sobre a história da Dow, seus negócios, os principais departamentos e áreas, estratégias de atuação, visão, missão e valores. A apresentação é conduzida por um líder em parceria com a área de RH. Além dessas apresentações, procura-se criar situações cotidianas que reforcem o processo de envolvimento à organização, conforme pode ser constatado na fala da entrevistada.

Poucas pessoas sabem quais são os produtos fabricados por uma empresa da indústria química. Assim, na integração dos novos funcionários temos, como uma das nossas práticas de integração e envolvimento, apresentar alguns produtos de uso cotidiano dele onde está presente o trabalho da Dow. E, pelo menos numa sexta-feira do mês, cada área apresenta, num almoço, o trabalho que vem sendo realizado. (E1)

Outra preocupação da organização é avaliar a compreensão das mensagens e elementos-chave da estratégia organizacional. Todos os anos, os funcionários respondem a questionários sobre conflitos de interesses no exercício de suas funções. Também passam por treinamentos online, relembrando as principais

**Quadro 2:** Procedimentos da pesquisa.

<b>Critério metodológico</b>	<b>Procedimento desta pesquisa</b>
Validade interna	O arcabouço teórico derivado da revisão da literatura sobre gerações e gestão de pessoas buscou aumentar a validade interna dos resultados encontrados na etapa de entrevistas e análise documental.
Validade de construto	A triangulação dos dados foi baseada na análise das informações sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas, contidas em entrevistas, documentação interna e pública das duas organizações.
Validade externa	Duas organizações e seus respectivos contextos foram analisados. A seleção dos casos foi orientada pela tipologia de Joshi et al. (2010). Assim, buscou-se averiguar o fenômeno geracional em distintos contextos, o que favorece a validade externa desta pesquisa.
Confiabilidade	O protocolo utilizado nesta pesquisa e as entrevistas gravadas em áudio e suas transcrições foram arquivadas para posteriores consultas. Além disso, foi obtida a autorização para divulgação das razões sociais das organizações.

Fonte: dados da pesquisa.

orientações para manter a ética e a transparência no cotidiano corporativo.

As três principais competências da organização, que são: colaborar para a obtenção de resultados superiores, liderar corajosamente e produzir soluções inovadoras, foram concebidas para assegurar que todos os funcionários compreendam a forma como o seu trabalho e seus comportamentos aceleram a transformação e contribuem para o seu sucesso individual e da organização.

Há diversas iniciativas de desenvolvimento voltadas para jovens talentos que estão iniciando sua carreira na Dow. Essas iniciativas indicam a atratividade da organização para os novos profissionais, conforme relatado a seguir:

A Dow recebe cerca de 15 mil currículos por ano, portanto, não temos desafios para atração de novos profissionais. Porém, nosso foco está na busca de engenheiros, que é uma mão de obra qualificada escassa no Brasil. Dessa forma, criamos práticas específicas para o desenvolvimento desses profissionais no início de suas carreiras. (E1)

Contudo, há em comum nos programas de estágio e trainee, o alinhamento de expectativas entre jovens e a organização.

No processo de recrutamento e seleção há um alinhamento de expectativas entre o que o profissional espera da empresa e o que a empresa espera dele. Na primeira etapa desse processo, por exemplo, expomos ao jovem que têm como objetivo de carreira alcançar a posição de gerência em até três anos, que a Dow pode não ser a melhor empresa para o seu plano de carreira. (E1)

#### 4.1.1. A Gestão das gerações

A entrevistada, ao ser questionada sobre a influência que as diferenças geracionais exercem nas práticas relatadas, respondeu o seguinte:

Acho que as características de personalidade dos profissionais são inerentes ao seu estágio de carreira. No entanto, gerir gerações é um desafio importante para Dow no que diz respeito à transmissão do

conhecimento dos empregados mais experientes aos mais jovens que estão ingressando na empresa e na captação de novos talentos. (E1)

Contudo, foi possível identificar a pouca importância atribuída à influência que as diferenças geracionais exercem sobre a adequação das práticas de gestão de pessoas, conforme menção a seguir:

As práticas de gestão de pessoas não são elaboradas e implantadas considerando as diferenças geracionais dos empregados. As práticas são potencialmente consideradas para todos os empregados. Por exemplo, as práticas de flexibilidade no trabalho, *home office* e horário flexível podem ser adotadas, dependendo da necessidade, para qualquer geração, não apenas para geração Y. (E1)

Outro trecho da entrevista, que reforça essa afirmação está descrito a seguir num comentário acerca desse assunto:

Recentemente, lembro de ter lido um artigo de revista que apresentava as características que hoje em dia são relacionadas aos profissionais da geração Y, porém, tal matéria foi publicada na década de 60, ela estava sendo publicada novamente para evidenciar que os desafios permanecem os mesmos em relação aos jovens profissionais. (E1)

Em complemento às constatações apresentadas, foi possível observar na Dow a preocupação com a transmissão de conhecimentos dos profissionais mais velhos aos mais jovens. Ou seja, a importância do conhecimento adquirido ao longo dos anos de trabalho dos profissionais mais velhos e a escassez de engenheiros no mercado de trabalho nacional indicam o desafio de gerir gerações baseado em coortes, onde o elemento central de distinção entre os profissionais é o conhecimento, o acesso ou o controle sobre um conjunto de competências ou recursos valiosos, ou por um conjunto único de experiências que uma geração adquiriu no decorrer do tempo (JOSHI et al., 2010).

#### 4.2. Elementos da gestão de pessoas da Promon S.A

O grupo Promon possui um modelo societário, que implica partilha do capital da companhia entre



todos os funcionários, e um estilo de administração participativo. Contudo, com a diferença de outras empresas de sociedade anônima, conforme explicado pela entrevistada:

Essa é uma empresa dos funcionários. Não tem nenhum investidor externo que tenha um centavo do capital dela. A Promon tem um modelo acionário que é administrado pelos próprios funcionários, mesmo sendo uma empresa de capital fechado. (E2)

A participação dos empregados nesse modelo é voluntária e o percentual de compra é igual para todos. Existe um limite e qualquer um pode alcançá-lo, o qual não é escalonado por nível hierárquico. Segundo a organização, trata-se de uma questão de coerência com o princípio original de estabelecer uma comunidade de profissionais, baseada no espírito de cooperação.

Esse modelo societário pressupõe uma renovação constante do quadro de acionistas. A empresa compra as ações dos profissionais que se desligam e as coloca à disposição dos que estão chegando. O Conselho de Administração da Promon S.A, que é a mais alta instância da organização, é responsável pela definição dos objetivos e pela orientação geral dos negócios. Os conselheiros são eleitos pelos funcionários-acionistas para mandatos de três anos. Seus integrantes necessitam ter comprovada experiência em gestão negócios e adesão aos valores e princípios da organização.

Existem três comitês de apoio ao Conselho de Administração: o de Estratégia, voltado à análise e ao acompanhamento da macroestratégia do grupo em todas as suas perspectivas; o de Riscos e Auditoria, dedicado à análise e ao acompanhamento da gestão dos principais riscos dos negócios e dos trabalhos das auditorias interna e independente; e o de Desenvolvimento Organizacional, orientado à discussão dos temas ligados a "gente", sistema de gestão, cultura e modelo organizacional.

Para a organização, o senso de pertencer é inerente ao conceito de comunidade que ela prioriza em seu modelo de gestão porque traz à consciência de que cada indivíduo é responsável pelo destino do grupo.

E, dessa percepção, surge o desejo de participar e contribuir ativamente para o êxito coletivo. Nesse sentido, o RH teria a seguinte atribuição:

Designamo-nos como uma comunidade de profissionais, que são proprietários da empresa. Queremos que o empregado perceba que se o resultado é atingido, é gerada uma riqueza. Se essa riqueza for alcançada, ela será distribuída entre todos. Assim, o desenvolvimento desse senso de comunidade é uma das atribuições do RH. Em outras palavras, seria desenvolver o senso de pertencer no sentido coletivo. (E2)

Nesse sentido, é possível identificar o papel do RH em promover eventos e um forte contexto que possibilitem aos empregados o entendimento do que está acontecendo (BOWEN; OSTROFF, 2004; JOSHI et al., 2010). E, assim, espera-se que o empregado tome consciência de se colocar de forma ativa nesse contexto. Portanto, a organização espera que as pessoas saibam lidar com a ambiguidade e que consigam colocar os seus interesses coletivos acima dos individuais.

Contudo, o RH busca lidar com o desafio de gerir distintos papéis e posturas dos profissionais na organização, conforme informa a entrevistada:

O RH não tem conhecimento sobre quantas ações cada empregado possui e de quem é ou não é acionista. Os empregados não podem ser pressionados a ser acionistas por uma prática de RH porque isso seria contra uma premissa do modelo da Promon, relacionada à criação do senso de pertencimento e ao desejo voluntário do colaborador para contribuir com a organização. (E2)

As práticas de gestão de pessoas também procuram estar alinhadas aos princípios do modelo adotado pela empresa, conforme orientações de Fischer (2002) e Lepak e Shaw (2008). Por exemplo, a organização não paga comissão por vendas, porque acredita que o vendedor precisa entender que a venda dele será importante para o alcance do resultado da organização e que se o resultado for gerado, ele será distribuído para todos.

O vendedor não realiza a venda sozinho, ele depende do profissional técnico, então, não seria justo apenas

ele receber uma comissão. Outra prática é que os diretores não têm carro, como algumas empresas praticam, porque não faz sentido, se todos os empregados são sócios, somente os diretores terem carro. Nenhum dos nossos negócios tem regras muito claras. Todos aqui sabem que o futuro depende daquilo que eles quiserem que seja. Assim, aqui, a pessoa tem a responsabilidade de ajudar a construir esse futuro. (E2)

Quanto aos que estão iniciando seu trabalho na organização, ao final da primeira quinzena de trabalho, o novo profissional responde a uma pesquisa de satisfação sobre seu programa de ambientação e as dúvidas remanescentes são encaminhadas aos respectivos responsáveis.

Foi organizada uma estrutura multidisciplinar que é seguida por todos os projetos da organização. Nela, cada projeto está sob o comando de um diretor, que é responsável por sua gestão. Entretanto, todo projeto possui natureza transitória, assim, a cada funcionário é atribuído um nível profissional e um cargo ou função. O nível é um atributo do profissional, traduz sua senioridade, evoluindo, portanto, com seu aprendizado, maturidade e experiência. A função ou o cargo traduz o papel que o profissional está desempenhando no momento.

Por ser uma empresa de alta tecnologia, os empregados são estimulados ao aprendizado contínuo dentro e fora da organização. Nesse sentido, o desenvolvimento da carreira depende do próprio empregado, conforme explicado:

A Promon não é uma empresa paternalista e não vai dizer tudo o que o empregado precisa aprender, mas vamos prover condições para discussão sobre o seu desenvolvimento com as demais pessoas da organização. A Promon é um projeto aberto, que é moldado a partir do interesse que as pessoas têm de moldá-lo. (E2)

Por meio da educação corporativa, os profissionais podem fazer sua autoproposição de treinamento, a partir de uma grade de referências. A validação dos planos de capacitação individuais é realizada pelos centros de competência e diretoria. O apoio de um mentor é essencial nesse momento, sendo, muitas

vezes, requisitado a dar seu parecer frente aos cursos solicitados pelo profissional.

A Promon também introduziu o procedimento de autoproposição salarial no processo de revisão de salários. Tal prática pretende assegurar que os profissionais pesquisem valores e tomem posição, justificando os parâmetros utilizados, em relação ao seu salário. Dessa forma, pode haver casos de negociação entre funcionário e lideranças.

A execução e o acompanhamento dos programas gerenciais e comportamentais são de responsabilidade do RH, enquanto que a responsabilidade pelos treinamentos técnicos é dos coordenadores de disciplina, com apoio e acompanhamento do RH.

#### 4.2.1. A Gestão das gerações

No aprendizado *on the job*, ou seja, nos projetos, procura-se uma mistura de gerações de empregados, principalmente, de acordo com a diretora de RH, devido aos seguintes motivos:

Os jovens são mais arrojados, se arriscam mais e têm menos medo de errar. Isso é importante para nós, quando consideramos o perfil empreendedor de empregado que precisamos. Os mais velhos possuem conhecimento que não se conquista com um ano de trabalho. Existem projetos que precisam de pessoas com experiência de mais de 20 anos de estudo. Assim, o mix é saudável e buscamos fazer isso até em grupos de estudo. (E2)

Outro exemplo do estímulo a essa interação é a criação da entidade sem fins lucrativos, denominada Instituto de Tecnologia Promon (ITP), cujo propósito é ser um polo antecipador e preparador do futuro por meio da geração e difusão do conhecimento tecnológico nos setores de energia, desenvolvimento sustentável e tecnologia da informação e comunicação.

Há cinco observatórios tecnológicos, que são estruturados como redes integradas por núcleos de jovens profissionais e grupos de especialistas seniores. Nessa abordagem, os profissionais seniores contam com o apoio de jovens talentos que também atuam como tutores dos participantes dos cursos. Os conhecimentos produzidos ou operacionalizados

são transformados em módulos de ensino a distância via Internet voltados ao desenvolvimento e treinamento dos profissionais.

Em relação a gerir gerações, foi dito o seguinte:

Acredito que os jovens de hoje não têm o mesmo apego às organizações do que os profissionais de antigamente. Eles têm apego com propósito, se conseguirmos propor desafios que os façam envolvidos, tudo bem, senão, o vínculo com a empresa é fragilizado. (E2)

No entanto, o principal desafio de gerir gerações da Promon seria a introdução de novas formas de trabalho e sua influência na relação entre os papéis de chefe e subordinado nesse novo contexto, conforme orientações de Joshi et al. (2010).

Os jovens trabalham com mais facilidade nas ferramentas móveis e colaborativas do que os mais velhos. Por isso, tentamos encontrar meios para adaptar a gestão dos mais velhos a essa nova realidade porque a otimização do espaço físico é algo importante para o nosso trabalho. Também há casos em que o chefe mais velho reclama que o jovem passa muito tempo conversando pela Internet com outras pessoas fora do ambiente de trabalho. Outra questão é se o jovem tem o chefe como uma referência e se é motivo de orgulho trabalhar com ele. (E2)

Com as informações obtidas na análise dos casos da Dow e Promon, foi possível reunir subsídios para cumprir, nas seções de discussão dos resultados e considerações finais, o objetivo geral desta pesquisa, de explorar a gestão de pessoas de organizações que atuam no Brasil, no que se refere a questões geracionais.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para discutir os resultados, é importante mencionar a dificuldade de posicionar as organizações em um único quadrante do modelo teórico deste estudo, devido ao contínuo que distingue os sistemas entre mecânico e orgânico (BURNS; STALKER, 1961). No caso da Dow, essa dificuldade ficou evidente na análise da empresa de maneira isolada, todavia, a sua comparação com a Promon possibilitou tal diferenciação, uma vez que

na segunda ficou evidente a classificação em um caso extremo de sistema orgânico, principalmente, pelas peculiaridades do seu modelo acionário. Além disso, a tecnologia de produção adotada e a atuação de mercado, baseadas em padronização na Dow e em customização na Promon, sustentam essa classificação.

Para análise e síntese dos resultados obtidos sob os elementos do modelo teórico proposto nesta pesquisa, no Quadro 3 é possível comparar as diferenças entre as duas organizações.

De acordo com o modelo de Joshi et al. (2010), a Dow poderia ser caracterizada como um sistema mecanicista de contexto forte, cujo elemento de distinção entre as gerações é o conhecimento e as experiências vivenciadas na organização. A Promon, por sua vez, poderia ser classificada como um sistema orgânico de contexto forte, principalmente pelo desafio de conseguir separar os papéis de funcionário e de sócio, além da relação chefe e subordinado, amparada em novos métodos de trabalho.

Nas duas organizações, podem ser observadas as três características de um forte sistema de gestão de pessoas, conforme orientações de Bowen e Ostroff (2004): distinção, consistência e consenso.

Em sua distinção das demais práticas organizacionais, a criação do *Hu* é a maior evidência dessa característica no caso da Dow e, no caso da Promon, o comitê de desenvolvimento organizacional no Conselho de Administração. A consistência pode ser observada na orientação das decisões de carreira e na instrumentalidade do modelo de movimentação de pessoas da Dow e no alinhamento das práticas da Promon aos princípios do modelo de gestão de pessoas. Por fim, é possível identificar a busca de consenso dos empregados sobre quais comportamentos levam a determinadas consequências, cujos maiores exemplos são as competências organizacionais da Dow, traduzidas e disseminadas em suas competências individuais e o senso de comunidade da Promon.

Quanto à gestão das gerações, observando a classificação de Joshi et al. (2010), observa-se a indicação de que certos grupos de trabalhadores mais velhos têm seu conhecimento valorizado na Dow, fato que indica a identidade geracional baseada em coortes.

**Quadro 3:** Comparação dos estudos de caso.

Elementos teórico da pesquisa		Dow	Promon
Contexto estrutural		Mecânico	Orgânico
Contexto Normativo	Distinção	Elemento <i>Hu</i>	Comitê de desenvolvimento organizacional no Conselho de Administração
	Consistência	Uso do modelo de movimentação de pessoas para orientar as decisões de carreira	Alinhamento das práticas aos princípios do modelo de gestão de pessoas
	Consenso	Competências organizacionais traduzidas e disseminadas nas competências individuais dos empregados	Senso de comunidade
Identidade geracional		Coortes	Papéis

Fonte: dados da pesquisa.

Já na Promon, tal identidade pode ser associada aos papéis desempenhados em determinado momento profissional, em projetos específicos, por exemplo.

Nos relatos obtidos nas entrevistas é possível notar que, dentre as três formas de identidades geracionais (idade, coorte e papéis), a prevalência de uma sobre as demais varia conforme as características do contexto estrutural e normativo. Para ampliar essa visão, específicas questões de pesquisa para futuros estudos podem considerar, além do contexto, a relação entre a organização e a personalidade do profissional.

Na interpretação de ambas as organizações, as diferenças geracionais baseadas em idades dos empregados parecem ser oriundas do estágio de carreira do profissional. Não houve identificação sobre diferenças de modelo mental resultante de contexto histórico que os empregados vivenciaram, conforme orientações de Elder (1998) e Weller (2010). Nesse sentido, em ambas há intenção de adotar iniciativas da gestão de pessoas que fomentem a interação entre os empregados de distintas faixas etárias, estimulando a troca de conhecimentos e experiências. No entanto, na Dow, de maneira mais unilateral, dos mais velhos para os mais novos. Já na Promon, esse incentivo parece ser multilateral, tanto dos mais velhos para os mais novos, quanto do mais novos para os mais velhos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora existam indícios das diferenças geracionais baseadas em idade no Brasil (VELOSO, 2012; VELOSO

et al., 2012; SILVA, 2013), a análise dos casos da Dow e Promon mostrou que tais diferenças não implicam adaptações na gestão de pessoas, o que destoa das sugestões dos teóricos do assunto (LEPAK; SHAW, 2008; MCGUIRE et al., 2007; MEISTER; WILLYERD, 2010). Ambas as organizações possuem contextos de gestão de pessoas que apresentam a tendência de orientar o comportamento humano em coerência com o modelo de gestão organizacional, mitigando, assim, os efeitos das diferenças geracionais baseadas em idade.

Como principal limitação do estudo, o uso da abordagem de estudos de casos não possibilita a generalização prática dos resultados; essa técnica apenas possibilita a generalização teórica acerca de organizações que buscam se destacar em termos de gestão de pessoas (EISENHARDT, 1989).

Para ampliar os resultados desta pesquisa, recomenda-se a realização de futuros estudos em organizações com características diversas, especialmente as públicas e do terceiro setor, tendo em vista as suas peculiaridades e desafios na criação de um contexto forte do sistema de gestão de pessoas (BOWEN; OSTROFF, 2004; JOSHI et al., 2010).

De forma geral, por meio deste estudo, nota-se que, apesar da preocupação latente das empresas com a gestão das gerações, a gestão de pessoas de empresas bem estruturadas não apresenta indícios de adaptação consciente de suas práticas às diferenças geracionais entre as gerações *baby boomer*, X e Y.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BOWEN, D. E; OSTROFF, C. Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, v. 29, n. 2, p. 203-221, 2004.
- BURNS, T; STALKER, G. M. *The management of innovation*. London: Tavistock, 1961.
- CENNAMO, L; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.
- COSTANZA, D. P; BADGER, J. M; FRASER, R. L; SEVERT, J, B; GADE, P. A. Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, v. 27, n. 4, p. 375-394, 2012.
- DRIES, N; PEPEMANS, R; DE KERPEL, E. Exploring four generations' beliefs about career: is "satisfied" the new "successful"? *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 8, p. 907-928, 2008.
- DEMO, G. *Política de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. São Paulo: Atlas, 2008.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532- 550, 1989.
- ELDER, G. H. The life course as developmental theory. *Child Development*, v. 69, n. 1, p. 1-12, 1998.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-33.
- GIBBERT, M; RUIGROK, W; WICKI, B. What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, v. 29, n. 13, p. 1465-1474, 2008.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.
- HOWE, N; STRAUSS, W. The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*. p. 41-52, July, 2007.
- JOSHI, A; DENCKER, J. C; FRANZ, G; MARTOCCHIO, J. J. Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, v. 35, n. 3, p. 392-414, 2010.
- LEPAK, D. P; SHAW, J. D. Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 19, n. 8, p. 1486-1499, 2008.
- MACKY, K; GARDNER, D; FORSYTH, S. Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 8, p. 857-861, 2008.
- MANNHEIM, K. The problem of generations. In: P. Kecskemeti (Org.). *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge, 1952.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.
- MCGUIRE, D.; TODNEM, R.; HUTCHINGS, K. Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European Industrial Training*, v. 31, n. 8, p. 592-608, 2007.
- MEISTER, J. C.; WILLYERD, K. *The 2020 workplace: how innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*. New York: Harper Business, 2010.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- MISCHEL, W. Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, v. 80, n. 4, p. 252-283, 1973.
- PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, v. 13, n. 1, p. 79-96, 2011.

## REFERÊNCIAS

SILVA, R. C. *A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas*. 2013. 177 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

SMOLA, K. W; SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 8, p. 862-877, 2008.

TWENGE, J. M; CAMPBELL, S. M; HOFFMAN, B. J; LANCE, C. E. Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.

VELOSO, E. F. R. É possível negar a existência da geração Y no Brasil? *Revista Organizações & Sociedade*, v. 19, n. 63, p. 745-747, 2012.

VELOSO, E. F. R; SILVA, R. C; DUTRA, J. S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 13, n. 2, p. 197-207, 2012.

WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. *Revista Sociedade e Estado*, v. 25, n. 2, p. 205-224, 2010.

WESTERMAN, J. W; YAMAMURA, J. H. Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, v. 12, n. 2, p. 150-161, 2007.

WONG, M; GARDINER, E; LANG, W; COULON, L. Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 8, p. 878-890, 2008.

YIN, R. K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEMKE, R; RAINES, C; FILIPCZAK, B. *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. Nova York: Amacom, 2000.