

## A dinâmica da diversidade geracional nas organizações: estudo multicase

Daniela Siqueira Colet<sup>1</sup>

Anelise Rebelato Mozzato<sup>2</sup>

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo compreender a dinâmica da diversidade geracional nas organizações. Para atender ao objetivo, realizou-se uma pesquisa de natureza exploratória, do tipo multicase e com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, história de vida, grupo focal e observação não participante, abrangendo vinte e cinco participantes de duas empresas de grande porte do setor de alimentos e metalmeccânico. Com a triangulação, os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo, com apoio do programa de análise em pesquisa qualitativa NVivo<sup>®</sup>10. A dinâmica geracional nas organizações estudadas evidenciou que há um bom relacionamento, comunicação e aprendizagem entre as gerações, entretanto, não se negam os possíveis conflitos que naturalmente podem acontecer entre os trabalhadores independentemente de geração. As evidências empíricas também demonstram que a geração dos trabalhadores não interfere tanto no comportamento e que este depende do comprometimento, do perfil comportamental, da classe social, da idade, dos ciclos de vida, das motivações e escolhas pessoais, bem como das histórias de vida e contexto cultural de cada um. Portanto, conclui-se que o importante é a adoção de uma análise relacional que tenha como foco a co-construção e a complementaridade do convívio multigeracional nas organizações.

**Palavras-chave:** Comportamento; Aprendizagem; Gerações.

## The dynamics of generational diversity in organizations: multi-case study

**Abstract:** This article aims to understand the dynamics of generational diversity in organizations. To meet the objective, exploratory research was carried, of the multi-case type and with a qualitative approach. Data were collected through semi-structured interviews, life history, focus group and non-participant observation, covering twenty-five participants from two large companies in the food and metal-mechanic sector. With the triangulation, the data was analyzed through content analysis, with the support of the qualitative research analysis program NVivo<sup>®</sup>10. The generational dynamics in the studied associations shows that there is a good relationship, communication and learning between the generations, however, the possible conflicts that can happen between the devices regardless of generation are not denied. Empirical evidence also shows that the generation of workers does not interfere so much in behavior and that it depends on commitment, behavioral profile, social class, age, life cycles, motivations and personal choices, as well as life stories and cultural context. Therefore, it is concluded that the important thing is the adoption of a relational analysis that focuses on the co-construction and the complementarity of multigenerational coexistence in associations.

**Keywords:** Behavior; Learning; Generations.

- 
- 1 Mestre em Administração pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Graduada em Administração pela Faculdade da Associação Brasileira de Educação (FABE). Gestora da Incubadora de Empresas na Universidade de Passo Fundo (UPF). Endereço Postal: Rua Jacinto Vila Nova, 179, Centro, Passo Fundo / RS. E-mail: [danicolet@upf.br](mailto:danicolet@upf.br).
  - 2 Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduada em Psicologia pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Professora Titular na Universidade de Passo Fundo (UPF) e pesquisadora no Mestrado em Administração.

## 1 Introdução<sup>3</sup>

A diversidade geracional provoca inquietações no contexto contemporâneo ao considerar a realidade da dinâmica multigeracional como geradora de dificuldades e potencialidades para as organizações. Os trabalhadores de diferentes faixas etárias podem apresentar expectativas, características, valores e visões de mundo que podem interferir nas relações interpessoais, bem como no ambiente de trabalho (SILVA; DUTRA; VELOSO, 2014; CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015; SANTOS et al., 2019).

Concomitantemente, a diversidade geracional tem o potencial de constituir ambientes organizacionais ricos em conhecimento, no que tange à criatividade, ao empreendedorismo e à produtividade (NASCIMENTO et al., 2016). Além disso, as trocas relacionais e a interação da diversidade geracional propiciam o compartilhamento, a criação e a reconstrução de conhecimentos, promovendo, inovações, novas formas de trabalho, resultando em uma aprendizagem intergeracional que contribui para a aprendizagem organizacional (COLET; MOZZATO, 2017).

A literatura e as mídias sociais por muitas vezes têm rotulado e generalizado as pessoas em determinadas gerações – *baby boomer*, X, Y, Z – de acordo com a sua idade, buscando destacar as diferenças, o antagonismo e, sobretudo, os conflitos no ambiente de trabalho. Cabe evidenciar que a maioria das publicações sobre gerações são de outras nacionalidades, o que indica que a lógica geracional, tal como se apresenta na literatura, pode não ser aplicável ao Brasil (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012; CRUZ; SILVA; LEITE, 2019). Para os estudos brasileiros, deve ser incorporada a ideia de classe, de contexto histórico, econômico, político, social, de vivências comuns e de relações familiares e intergeracionais (PARRY; URWIN, 2010; ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012).

Dado o exposto, é pertinente e instigante promover o debate considerando as gerações no Brasil. Assim, sob o olhar da complementariedade e com o propósito de não criar estereótipos e polaridades às gerações, este artigo tem como objetivo compreender a dinâmica da diversidade geracional por meio de estudo multicasos que compreende duas organizações. No campo teórico, contribui-se especialmente para com a evolução do tema gerações, sobretudo considerando a realidade brasileira (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2010; ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012; COLET; MOZATTO, 2017; CRUZ; SILVA; LEITE, 2019).

Após esta introdução, o artigo contempla a abordagem teórica que fornece suporte para a pesquisa empírica e auxilia para uma melhor compreensão sobre a temática deste estudo. Na seção seguinte, apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram os caminhos seguidos para realização da pesquisa. Em seguida, os dados são analisados e interpretados e, posteriormente, são apresentadas as considerações finais.

---

3 A primeira versão deste artigo foi apresentada no XX SemeAd no ano de 2017. Disponível em: <<https://login.semead.com.br/20semead/arquivos/1319.pdf>>.

## 2 Diversidade geracional: abordagem teórica

A diversidade geracional vem ganhando destaque nos estudos na área de gestão de pessoas e relações de trabalho, apresentando crescimento nas pesquisas nos últimos anos (SMOLA; SUTTON, 2002; CENNAMO; GARDNER, 2008; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2010; VELOSO, 2012; SILVA; DUTRA; VELOSO, 2014; NASCIMENTO et al., 2016; COLET; MOZZATO, 2019; CRUZ; SILVA; LEITE, 2019; LIRIO; GALLON; COSTA, 2020). Contudo, ainda são poucos os estudos que trabalham a complementariedade e as contribuições que cada geração agrega, como pode ser observado nesta pesquisa.

Parry e Urwin (2010) destacam a diferença entre os termos “corte” e “geração”, nos quais residem seus pontos de origem e término. O termo corte inicia-se pela determinação de uma faixa etária e depois se analisa a diferença entre essa faixa e as demais, encontrando diferenças em relação a valores, atitudes e comportamento entre indivíduos dos diversos grupos. Por sua vez, a definição de uma geração inicia-se pela análise de eventos históricos, políticos e sociais que geram um impacto em valores, atitudes e comportamentos das pessoas que viveram esses momentos em sua fase de socialização e, posteriormente, as datas de nascimento potenciais são definidas.

Concomitantemente, as implicações de geração devem ser disjuntas das implicações de idade, que são resultantes da faixa etária e do amadurecimento do indivíduo e dos efeitos do período (impactos do ambiente) para uma análise efetiva (DENCKER; JOSHI; MARTOCCHIO, 2007). Joshi et al. (2010) propõem a utilização do conceito de geração de uma forma mais ampla, observando e considerando, além da data de nascimento, a importância de eventos históricos ocorridos inclusive dentro da organização para a formação de gerações em microambientes. Complementarmente, Rocha-de-Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) inferem que uma geração não pode apenas ter como base a idade, mas considerar as condições sociais, econômicas e culturais em que o indivíduo está integrado.

A literatura denomina as gerações em quatro grupos: *baby boomer* (nascidos entre 1946 e 1964); geração X (nascidos entre 1965 e 1980); geração Y (nascidos entre 1980 e 1989); e, recentemente, geração Z (nascidos a partir de 1990) (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2014; CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015). Para este estudo, adota-se o conceito de geração definido pelos autores e, assim, opta-se por designar dois grupos geracionais: (i) a geração jovem, composta pelas gerações Y e Z; (ii) a geração adulta, composta pelas gerações *baby boomer* e X. Cabe evidenciar que essa divisão, bem como a denominação, não tem como finalidade atribuir significado aos termos adulto e jovem, que foram adotados apenas como parâmetro de pesquisa.

Pesquisadores sobre o tema evidenciam que as diferentes gerações representam desafios para as organizações, tendo em vista as diferentes faixas etárias, ocasionando comportamentos peculiares a cada uma delas (CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015), além de conhecimentos diferentes. Por outro lado, a convivência entre trabalhadores de diferentes gerações com características diversas pode potencializar a criatividade e a produtividade do trabalho (SILVA; DUTRA; VELOSO, 2014). Além do mais, como bem pontuam Nascimento et al. (2016), é na atuação conjunta das diferentes gerações, aliada a outros aspectos organizacionais, que a cultura organizacional é constituída.

No ambiente laboral, por vezes, os trabalhadores da geração adulta sentem-se incomodados e, em certa medida, ameaçados pela geração jovem que, por sua vez, precisa se mostrar suficientemente autêntica

para negar os valores das gerações anteriores, tornando as divergências explícitas. Entre tais divergências, estão as provocadas pela diversidade promovida pela variação das opiniões, dos comportamentos, das maneiras de enxergar e executar o trabalho e da visão de mundo (VELOSO, 2012). Nesse sentido, a permanência das diferentes gerações nas organizações também diz respeito à gestão dos possíveis conflitos de ideias e opiniões de modo a tornar o ambiente organizacional um bom lugar para desenvolver as atividades laborais e ter um convívio profícuo entre os trabalhadores (COLET; MOZZATO, 2019).

Deve ser considerada, ainda, a demografia brasileira, que caminha para um aumento da população de jovens ingressando no mercado de trabalho e para um grande número de pessoas avançando para a idade de aposentadoria. Tais mudanças demográficas geram desafios para a área de gestão de pessoas no que tange, principalmente, à revisão de políticas, processos e práticas de gestão que visem a convivência de grupos de diferentes gerações nas organizações, tais como a facilitação do ingresso dos jovens, a proposição de programas para aposentadoria ou mesmo para a continuidade no mercado de trabalho de indivíduos mais velhos (DENCKER; JOSHI; MARTOCCHIO, 2008; BENSON; BROWN, 2011).

Pelo estudo realizado por Collistochi et al. (2012), os trabalhadores não demonstram variações nas preferências de aprendizagem, independentemente da faixa etária à qual pertencem. Segundo os autores, as diferentes gerações apresentam homogeneidade nas respostas e as maiores diferenças não surgem essencialmente por causa da idade, mas por causa das variações nos momentos de carreira, ambições, valores e motivações pessoais, ou ainda das implicações que o ambiente proporciona. “Apesar das diferenças de geração, jovens, média gestão e alta liderança têm apresentado aspirações profissionais muito semelhantes. Esse cenário tem como pano de fundo grandes transformações e novas tendências para as relações de trabalho” (ESTEVES, 2016, p. 18).

Nessa linha de análise, os resultados da pesquisa desenvolvida por Cavazotte, Lemos e Viana (2012) revelaram que há mais em comum entre os membros da geração Y e seus antecessores do que a literatura não acadêmica nos faria crer. Para os autores, a segurança no trabalho e as recompensas tangíveis, como salários e benefícios, aparecem como elementos importantes, motivacionais e valorizados pelos jovens, aproximando-os das gerações adultas.

Rocha-de-Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) evidenciam que as diferentes juventudes divergem no compartilhamento de comportamentos, mesmo tendo a mesma idade, em razão de vivenciarem diferentes acontecimentos, tendo percepções e vivências distintas sobre o mesmo fenômeno. Torna-se importante, portanto, uma contextualização de quais seriam as características e os marcos históricos que contribuíram para a formação do pensamento da juventude de cada país.

Recentemente, a pesquisa realizada por Cruz, Silva e Leite (2019) aponta que não existem diferenças no comprometimento organizacional ao longo das gerações, resultados contrários à ideia já disseminada na prática empresarial, de que pessoas da geração Y e Z, por exemplo, apresentariam um nível baixo de comprometimento simplesmente pelo ano em que nasceram. Após esta abordagem teórica, os procedimentos metodológicos para a pesquisa empírica são delineados.

### 3 Procedimentos metodológicos

No que tange ao procedimento técnico, o método adotado é o estudo de múltiplos casos (YIN, 2005; 2016). Como refere o autor, estes permitem maior profundidade do estudo e a possibilidade de comparar resultados; ao ultrapassar a singularidade de dados referentes a uma única unidade, a evidência resultante é considerada mais determinante e o estudo, mais robusto.

No que se refere ao objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória (VERGARA, 2005). Como tal, ela tem como função o preenchimento de lacunas que costumam aparecer no tema em questão. Quanto à abordagem do problema, este estudo é classificado como qualitativo (FLICK, 2009; YIN, 2016). A pesquisa qualitativa pode ser considerada como a tentativa de compreensão de uma forma mais detalhada dos significados e das características situacionais apresentadas pelos sujeitos, apreendendo a natureza de um fenômeno social que envolve os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes (FLICK, 2009).

Duas empresas de grande porte do setor de alimentos e metalmeccânico constituem o campo de pesquisa. A escolha das unidades de análises se deu em razão de serem empresas de grande porte, com elevado número de trabalhadores, entre os quais se encontram gerações adultas e jovens dividindo o mesmo ambiente de trabalho, em diferentes setores e níveis hierárquicos. Assim, ficou evidenciada a potencialidade de contribuição para o tema em questão. Os nomes das empresas participantes foram preservados e substituídos por nomes fictícios, de modo a manter o sigilo das informações apresentadas. Dessa forma, as organizações foram identificadas como empresas Alfa e Beta.

Os participantes da pesquisa são trabalhadores da geração jovem e da geração adulta que compõem os diversos setores e diferentes cargos em diferentes níveis hierárquicos nas empresas. Destaca-se que foram oito trabalhadores da empresa Alfa, denominados A1 a A8, e nove trabalhadores da empresa Beta, denominados B1 a B9. Foram entrevistados também os gestores desses trabalhadores: cinco da empresa Alfa, nomeados de AG1 a AG5 e três da empresa Beta, nomeados de BG1 a BG3. O número de sujeitos da pesquisa foi definido por saturação (FLICK, 2009) ou, como afirma Yin (2001), a partir da percepção do pesquisador sobre a repetição dos conteúdos por parte de diferentes sujeitos informantes.

A coleta dos dados aconteceu em três etapas. Na etapa 1, foi desenvolvida uma entrevista individual semiestruturada presencial com cinco gestores da empresa Alfa e três gestores da empresa Beta, os quais possuíam envolvimento com os trabalhadores das diferentes gerações participantes da pesquisa. As entrevistas foram previamente agendadas e cada uma teve a duração de aproximadamente 40 minutos. Os gestores permitiram que a entrevista fosse gravada, garantindo assim maior fidedignidade na transcrição e na interpretação e análise dos dados.

Na segunda etapa da coleta de dados, utilizando a técnica história de vida, solicitou-se a 17 trabalhadores (nove da empresa Alfa e oito da Beta) que discorressem livremente sobre suas trajetórias de vida, destacando situações de relacionamento com colegas no ambiente de trabalho. Nesse momento, realizaram-se algumas questões instigativas, aprofundando aspectos significativos do estudo proposto. As entrevistas foram previamente agendadas, gravadas com a autorização dos participantes e a duração foi de aproximadamente uma hora para cada trabalhador.

Na terceira etapa, foi realizado um grupo focal com os trabalhadores. A técnica buscou uma verificação e complementação dos dados coletados por meio das histórias de vida e ocorreu nas empresas, com a participação de oito trabalhadores da empresa Alfa, nove da empresa Beta, um moderador e um observador. Por fim, cabe salientar que além dessas observações não participantes bem pontuais, a técnica de coleta de dados permeou todo o processo da pesquisa, inclusive no momento das entrevistas junto aos gestores, bem como na história de vida que foi realizada com os trabalhadores. As três etapas da pesquisa de campo compreendem, no total, vinte e cinco entrevistas, as quais totalizam aproximadamente 30 horas, todas gravadas e trabalhadas com o auxílio do *software* NVivo®10. As notas de campo referentes à observação não participante foram realizadas no decorrer das três etapas e lançadas no NVivo®10, integrando as análises.

Evidencia-se que com as quatro técnicas de coleta de dados utilizadas foi possível realizar a triangulação dos dados, assegurando a validade da pesquisa. Assim, as várias fontes de evidências empíricas foram utilizadas, demonstrando a convergência sobre os resultados. Com o auxílio do *software* NVivo®10 os dados foram analisados por meio do método análise de conteúdo (BARDIN, 2009), o qual cada vez mais conquista legitimidade nas pesquisas qualitativas no campo da Administração e, ainda, tem evoluído em virtude da sua preocupação com o rigor científico, consistindo-se numa técnica refinada de análise de dados qualitativos (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Portanto, as três fases da análise de conteúdo propostas por Bardin (2009) foram seguidas. Inicialmente foi realizada a pré-análise, momento no qual o material coletado foi organizado com o objetivo de torná-lo operacional. Após a primeira fase, o material foi explorado com a definição das categorias analíticas e a identificação das unidades de registro e de contexto. As categorias definidas a priori para a pesquisa empírica e aprimoradas com o auxílio do *software* NVivo®10 são: relacionamentos, interações, aprendizagem e comprometimento. Por fim, na terceira fase da análise de conteúdo, ocorreu o tratamento dos resultados com as respectivas inferências e interpretações.

Desse modo, especificamente na realização de análise de conteúdo com o auxílio do *software* NVivo®10, os dados coletados puderam ser melhor e mais rapidamente organizados, possibilitando a descoberta e a exploração dos sentidos das informações alfanuméricas, assim, auxiliando o pesquisador em todo o processo da pesquisa, sobretudo na qualificação das análises (MOZZATO, GRZYBOVSKI; TEIXEIRA, 2016). Nessa lógica, os dados são apresentados e analisados na sequência.

## 4 Apresentação e análise dos dados

### 4.1 Caracterizando os participantes da pesquisa

Como ponto de partida para apresentação e análise dos resultados, são explanadas características dos participantes desta pesquisa, já apresentando e analisando evidências sobre o tema em questão. Os trabalhadores apresentados no Quadro 1 são da geração jovem e adulta que compõem as diversas áreas das empresas Alfa e Beta, os quais ocupam diferentes cargos: assistentes, auxiliares, operadores, operador de máquina, soldadores e analistas.

**Quadro 01:** Perfil dos trabalhadores

Empresa	Função	Nome fictício	Gênero	Idade (anos)	Escolaridade	Tempo de empresa (anos)
Alfa	Soldador	A1	Masculino	19	Ensino superior incompleto	1,2
	Assistente de logística	A2	Feminino	25	Especialização	4
	Analista de logística	A3	Feminino	42	Especialização	14
	Analista de SMS	A4	Feminino	35	Especialização	7
	Soldador	A5	Masculino	53	Ensino fundamental	20
	Soldador	A6	Masculino	48	Ensino médio incompleto	16
	Operador de máquina	A7	Masculino	28	Ensino médio incompleto	4,5
	Analista financeira	A8	Feminino	53	Especialização	32
Beta	Assistente administrativo	B1	Feminino	29	Ensino superior	6
	Auxiliar administrativo	B2	Feminino	33	Ensino médio	14
	Operador	B3	Masculino	38	Ensino superior	16
	Auxiliar administrativo	B4	Feminino	23	Ensino superior	1
	Operador	B5	Masculino	52	Ensino superior	30
	Operador	B6	Feminino	31	Ensino superior	12
	Analista de recursos humanos	B7	Feminino	49	Ensino superior	30
	Auxiliar Administrativo	B8	Masculino	22	Ensino superior	5
	Operador	B9	Masculino	19	Ensino médio	1

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando o Quadro 1, observa-se que nas empresas Alfa e Beta há diversidade de gênero e faixa etária, sendo que o trabalhador mais jovem tem 19 anos e os mais velhos têm 53 anos. Tais dados evidenciam o que a literatura apresenta sobre a diversidade geracional presente nas organizações (CENNAMO; GARDNER, 2008; BENSON; BROWN, 2011; SILVA; DUTRA; VELOSO, 2014; CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015; NASCIMENTO et al., 2016; COLET; MOZZATO, 2019, SANTOS et al., 2019).

No que se refere à escolaridade, a maioria dos sujeitos da pesquisa possui ensino superior, o que não reflete a realidade dos trabalhadores das empresas, uma vez que foi realizada observação junto a todos os trabalhadores e, em geral, a maioria deles tem ensino fundamental e médio incompleto. Nesse sentido, um dos entrevistados relata: “eu sou bem atrasado no estudo, sabe, eu vim do interior, e lá no interior os pais não se preocupavam tanto e naquele tempo diziam que o estudo não era importante” (A5). No relato do participante fica evidenciado o período histórico em que ele cresceu, as dificuldades daquela época, indo ao encontro do que a literatura sustenta sobre considerar o contexto histórico, de vivências comuns e de relações familiares nas gerações (JOSHI et al., 2010; PARRY; URWIN, 2010; ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012). Entretanto, ainda no que tange a escolaridade, evidencia-se que tanto a geração jovem quanto a geração adulta buscam qualificação para ingressar e/ou permanecer no mercado de trabalho.

No que se refere ao tempo de empresa, este é bem variado. Em ambas as empresas há trabalhadores com menor tempo – cerca de um ano – e outros trabalhadores com trinta a trinta e dois anos. Percebe-se que a geração adulta apresenta um maior tempo de empresa. No entanto, há de considerar-se que muitos trabalhadores da geração jovem estão com um tempo entre um e cinco anos, sendo que muitos deles estão no seu primeiro emprego e são bem jovens, como é o caso dos trabalhadores A1 e B9.

Nesse sentido, infere-se a ideia de uma contextualização adequada para o conceito de geração, considerando os aspectos históricos, sociais, econômicos, as relações familiares, a ideia de classe e as vivências comuns de cada realidade (DENCKER; JOSHI; MARTOCCHIO, 2008; PARRY; URWIN, 2010; ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012), tendo em vista que se tem tanto trabalhadores jovens quanto adultos que permanecem por um tempo maior nas empresas e outros que permanecem um tempo menor. Portanto, não é viável somente considerar a ideia de geração, mas as condições de trabalho e oportunidades de carreira oferecidas pelas empresas, que constituem fatores importantes para a retenção dos trabalhadores.

Os gestores que participaram da pesquisa relacionam-se diretamente com os trabalhadores entrevistados. Entre eles há líderes, supervisores, gerentes e coordenadores, conforme é demonstrado no Quadro 2.

**Quadro 02:** Perfil dos trabalhadores

Empresa	Função	Nome fictício	Idade (anos)	Escolaridade	Tempo de empresa	Idade dos subordinados	Escolaridade dos subordinados
Alfa	Líder	AG1	32	Superior completo	11 anos	19 a 52 anos	De Ensino fundamental à especialização
	Gerente	AG2	37	Especialização	14,5 anos	18 a 60 anos	De Ensino fundamental à especialização
	Líder	AG3	26	Especialização em andamento	8,5 anos	18 a 45 anos	De Ensino fundamental à ensino médio
	Coordenador	AG4	37	Especialização	4 anos	24 a 40 anos	De Ensino fundamental à especialização
	Coordenador	AG5	33	Especialização	10 anos	25 a 35 anos	De Ensino superior à especialização
Beta	Coordenador	BG1	45	Especialização	27 anos	20 a 30 anos	Superior completo
	Coordenador	BG2	38	Especialização	17 anos	16 a 50 anos	De Ensino médio a mestrado
	Supervisor de produção	BG3	49	Especialização	31 anos	18 a 60 anos	Ensino fundamental a ensino superior

Fonte: dados da pesquisa.

Observando o Quadro 2 percebe-se na empresa Alfa a predominância de gestores da geração jovem, enquanto que na empresa Beta prevalecem gestores da geração adulta. Os dados evidenciam que em ambas as empresas há gestores jovens gerenciando trabalhadores mais velhos, bem como gestores mais velhos gerenciando trabalhadores jovens, elucidando a realidade multigeracional que predomina nas organizações, o que é notabilizado pela literatura (BENSON; BROWN, 2011; SILVA; DUTRA; VELOSO, 2014; CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015; NASCIMENTO et al., 2016; SANTOS et al., 2019).

No que se refere aos gestores serem mais jovens, a fala de dois trabalhadores no momento do grupo focal junto à empresa Alfa foi sustentada veementemente por todos os participantes: “os nossos chefes são mais jovens que nós, mas qual é a sua trajetória e qual a trajetória dele? Ele está lá porque ele tem uma determinada trajetória, em algum momento da vida dele ele tomou uma decisão, foi atrás daquilo, por isso que hoje ele é o seu superior” (A3); “nosso coordenador era auxiliar nosso, eu ensinei as coisas pra ele e hoje ele é meu chefe. Ele é jovem e foi buscar o que ele quis, foi estudar. É uma decisão de vida” (A6). Tais relatos evidenciam o entendimento dos trabalhadores sobre as decisões dos gestores em buscarem o cargo almejado e demonstram que isso não interfere nas relações, assim como evidencia que a interação e a aprendizagem continuam ocorrendo, como preconizam Collistochi et al. (2012). Na empresa Beta, percebe-se a predominância de gestores da geração adulta, contudo, tal questão não foi mencionada pelos trabalhadores, o que impossibilita analisá-la.

Quanto à escolaridade, observa-se que em ambas as empresas a maioria dos gestores possui especialização. No que se refere ao tempo de empresa, nota-se que na empresa Alfa há gestores com tempo menor de serviço (quatro a oito anos), enquanto na empresa Beta o tempo é maior, variando de 17 a 31 anos. Segundo relatos dos gestores, todos iniciaram em outras funções e foram tendo ascensão de carreira ao longo dos anos. Apenas o participante AG4 iniciou já na função de coordenador.

Os gestores de ambas as empresas gerenciam gerações com diferentes escolaridades, desde ensino fundamental até mestrado. Nesse sentido, a multiculturalidade presente no ambiente e as relações e interações estabelecidas entre os trabalhadores remetem ao entendimento da importância da diversidade, não apenas geracional, para o desenvolvimento de novos conhecimentos. Nessa linha de análise, a seguir apresenta-se a dinâmica geracional nas organizações.

#### 4.2 A Diversidade geracional e sua dinâmica nas empresas pesquisadas

Nesta seção apresenta-se a dinâmica geracional nas organizações pesquisadas no que se refere a questões de relacionamento, comunicação, aprendizagem e comprometimento entre as diferentes gerações nas empresas Alfa e Beta. Nessa lógica, inicialmente expõem-se as principais palavras das evidências empíricas relacionadas a diversidade geracional: gerações, pessoas, trabalhadores, gente, comunicação, diferente, relacionamento, comprometimento, experiência, ambientes, práticas, idade e aprender. Tais palavras têm relação direta com a diversidade geracional, no sentido proposto por Collistochi et al. (2012) e confirmado por Colet e Mozzato (2017).

Quanto aos relacionamentos entre as pessoas de diferentes gerações seguem percepções de trabalhadores: “a gente se dá bem, tem uma relação boa, tranquila” (A5). Outro afirma: “não vejo dificuldade,

eu tenho uma boa relação” (B7). Sob o olhar dos gestores, há um bom relacionamento entre as diferentes gerações, os quais salientam que o que interfere no relacionamento é o perfil de cada um, conforme pode ser observado nos fragmentos das entrevistas:

Entre eles há um bom relacionamento, o confronto que existe é de personalidade digamos assim, e isso vai de geração mais nova pra mais velha, não define faixa etária de idade (AG1).

Pela questão de idade sem problema nenhum. O que pesa mais é a questão de perfil às vezes. Mas a diferença de idade não percebo que interfere no relacionamento. A minha equipe tem um bom relacionamento (AG4).

Tanto os relatos dos gestores quanto os dos trabalhadores evidenciam que as gerações têm um bom relacionamento no ambiente de trabalho. Além disso, com base nas evidências empíricas, fica notório que os gestores consideram o perfil comportamental de cada trabalhador, a sua história de vida, e não a questão de faixa etária ou geração. Nessa linha de análise faz-se referência às ideias de Dencker, Joschi e Martocchio (2007), Joschi, Dencker e Franz (2010), Rocha de Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) e Cruz, Silva e Leite (2019) sobre os efeitos da geração serem disjuntos do efeito da idade e considerarem-se as condições sociais, econômicas, sociais e culturais nas quais os indivíduos estão integrados.

Nessa lógica, praticamente todos os participantes destacaram que há comunicação e interação entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho, conforme relata o gestor: “Eles conversam, trocam ideias, sentam juntos no intervalo, interagem” (AG3). Por outro lado, embora possa haver um bom relacionamento, comunicação e interação entre as diferentes gerações, tanto os gestores como os trabalhadores das empresas Alfa e Beta apontaram haver particularidades entre uma geração e outra, conforme o fragmento evidencia:

Nós temos pra cada geração, pra cada faixa etária sem ter eu não diria recessão, diria alguma particularidade vamos dizer assim. O pessoal mais novo é ligado à tecnologia, os assuntos deles são um pouco diferentes, né, mas dentro da empresa existe uma união nisso, um clima com harmonia (BG1).

Cabe salientar que nos grupos focais realizados em ambas as empresas, inicialmente a geração jovem foi caracterizada como menos comprometida, mais interessada no fazer e menos no resultado, com vontade e facilidade em aprender, questionadora e disposta a ensinar a geração adulta a aproveitar o momento presente. Por sua vez, a geração adulta foi caracterizada como uma geração experiente, com conhecimento, que pensa no futuro, prefere a rotina, que, muitas vezes, tem dificuldade com a mudança, com o novo e tem mais dificuldade com a tecnologia. Contudo, no decorrer do grupo focal e com o aprofundamento do assunto, os participantes evidenciaram que a idade não interfere tanto, mas o que interfere mesmo é o comprometimento, o perfil comportamental, a classe social, a época e as histórias de vida de cada um. Também não se pode desconsiderar que tal clima harmônico pode estar relacionado ao clima organizacional das empresas, o qual ao mesmo tempo é influenciado e influencia o clima organizacional e, por consequência, as relações intergeracionais. Ou seja, como salientam Nascimento et al. (2016), diferentes aspectos organizacionais fazem parte dessa dinâmica intergeracional.

Destaca-se que são observáveis discursos do senso comum e até de pesquisas mais antigas sobre gerações nas falas dos trabalhadores e gestores no que tange a separação entre as gerações. Assim, muitas vezes os trabalhadores “incorporam” esse discurso, mas ao refletir mais profundamente sobre tais questões percebem que existem muitos elementos envolvidos nos relacionamentos e não apenas a diferença geracional, chegando à conclusão de que praticamente não há interferência das diferenças geracionais. Nessa perspectiva, percebe-se recentemente uma evolução no campo teórico sobre as gerações (COLLISTOCHI

et al., 2012; ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012; CAVAZOTTE; LEMOS; VIEIRA, 2012; CRUZ; SILVA; LEITE, 2019) no sentido de não criar estereótipos e polaridades geracionais, como é proposto neste estudo.

Seguindo essa lógica, quando os participantes foram questionados quanto ao comprometimento e a ocorrência de resistência entre as gerações, destacaram que há pessoas jovens comprometidas e outras não, bem como trabalhadores resistentes e outros não. Nos fragmentos das histórias e entrevistas dos participantes essas questões foram manifestas:

Essas pessoas que entram hoje e entram nessa função de chão de fábrica, esses jovens, a gente sempre na entrevista procura conversar com eles. Até a questão de instrução deles não é muito grande, não buscaram estudar um pouco mais e por vários motivos, há, tudo pega histórias de vidas, muito diferentes e muito difíceis. Mas assim, não todo mundo querendo generalizar, mas, há, muitas pessoas comprometidas desses jovens, mas outros que não (B3).

Cada pessoa tem uma história, enfim, tem uma situação. Eu tenho pessoas jovens que são resistentes, pessoas jovens que puxam, que nos arrastam com sua energia, né, e também pessoas com mais idade, né, alguns com mais resistência e uns que são dinâmicos, que aceitam, que estão abertos, então muito tranquilo isso! É uma questão de perfil de cada um (BG1).

Fica notório que cada profissional tem uma história de vida, o que confirma o pensamento de Rocha-de-Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012), os quais afirmam que ao se analisar gerações não se pode ter apenas a idade como base, deve ser considerado todo o ambiente no qual a pessoa está inserida e experiências por ela vivenciada. Também Cruz, Silva e Leite (2019) salientam que não existem diferenças no comprometimento organizacional em razão das diferenças geracionais apontadas por alguns outros autores mais do passado. Segue outro depoimento comprobatório:

Tem que levar em consideração as experiências que as pessoas passaram, todo o processo histórico. Tem pessoas novas que viveram num ambiente familiar muito bom, que é uma coisa, tem pessoas novas que viveram num ambiente familiar muito ruim que você não pode tratar igual. Talvez para esse você tem que dar um pouco mais de atenção. [...] tem gente nova que não se compromete, mas não vou negar que também tem os mais velhos que são iguais, não dá para repartir assim, por idade (BG3).

Os dados revelam que no ambiente organizacional há trabalhadores jovens e adultos resistentes e outros não, independentemente de geração, mas de sua história de vida e de processos históricos. Tais dados vão ao encontro do que autores como Rocha de Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012), Collistochi et al. (2012) e Cavazotte, Lemos e Viana (2012) sustentam sobre as gerações divergirem mesmo tendo a mesma idade e tendo percepções e vivências diferentes sobre o mesmo fenômeno, que surgem em razão de variações nos momentos de carreira, ambições, valores e motivações das pessoas, ou ainda das implicações que o ambiente proporciona.

No que se refere à cultura das empresas em relação a diferentes gerações no ambiente de trabalho, no sentido de contratações, em ambas as empresas ficou manifesto pelos gestores e pelos trabalhadores que não há preconceito quanto à questão da idade. As contratações ocorrem de acordo com os requisitos da vaga, o perfil, a escolaridade e a experiência profissional que a vaga demanda. Portanto, analisando as evidências empíricas é confirmado o que Nascimento et al. (2016) pontuam em relação à cultura organizacional aliada a questões geracionais. Tal fato fica evidenciado nas entrevistas com os gestores:

Vamos pensar assim ó, eu contrato pessoas pra trabalhar comigo, se eu preciso de uma pessoa pra fazer uma atividade com um pouco mais de esforço físico, eu não vou contratar uma pessoa que tenha 45, 50 anos, eu vou pegar um cara mais novo. Há, mas a atividade é uma atividade lá de rotular salame, que é leve e tal eu posso pegar uma mulher, pode ser uma mulher com quarenta e poucos anos. Então depende da atividade (BG3).

Eu acredito que não! Até porque tem o Antonio, um colaborador novo que fez 4 meses agora, ele tá com quase 50 anos e foi contratado pela experiência dele, então não vejo que a empresa olhe para esse lado aí. Eu tenho colaboradores que são aposentados e que continuam trabalhando aí (AG1).

Quanto às promoções internas, observou-se que a maioria dos gestores acredita que ela ocorre independentemente da idade ou tempo de empresa. É considerado o comprometimento, o desempenho, a escolaridade, conforme pode ser observado nos relatos:

Eu diria que não. [...]. Nós pesamos pelo seu comportamento pelas suas atitudes no dia a dia, então independente né de qualquer outra variável, é mais novo é mais velho e tal, não. Tanto que às vezes acontece isso, eu tenho uma pessoa que tá com dez anos no setor e tem uma pessoa que um ano que ela tá ali já, ela é promovida, ela vai pra outro setor, pelo perfil dela, ela é uma pessoa mais dinâmica enfim, e ela consegue ter uma entrega maior (BG1).

Se o colaborador tem 21 anos e vem se destacando, ele vai crescer. Exemplo eu posso usar o meu: eu entrei com 18 anos, trabalhei dois anos e meio na produção, quando eu saí de auxiliar, fui a operador de máquina e a programador de escritório e depois mais um ano me tornei líder (AG3).

Nesse sentido, os dados aludem que, tanto para contratação quanto para promoção, a variável geração não é considerada nas empresas estudadas, mas o perfil comportamental, o desempenho e o comprometimento de cada trabalhador. Conforme afirmam Dencker, Joschi e Martocchio (2010), os efeitos da geração devem ser disjuntos dos efeitos de idade, que são resultantes da faixa etária e amadurecimento do indivíduo e dos efeitos do período (impactos do ambiente).

Especificamente relacionado à aprendizagem intergeracional, fica evidente a contribuição desta para com a aprendizagem organizacional, no sentido analisado por Colet e Mozzato (2017). Seguem falas comprobatórias:

A maior parte de troca de informações ela acontece no ambiente informal, no dia a dia, nas conversas, é no momento que um colega pede apoio do outro, seja de sistemas, seja de alguma ideia sobre decisão no trabalho (BG1).

O grupo de melhoria é a melhor forma de trocar experiências, porque você tem um problema igualitário pra todos e a gente precisa resolver né. [...] é melhor forma de trocas de experiências e informações de uma geração pra outra (AG3).

Finalmente, cabe ainda salientar que, com base nas fontes empíricas, os trabalhadores e os gestores se posicionaram quanto às separações e ao enquadramento das diferentes gerações que os estudos e as mídias sociais vêm empregando:

Eu não concordo com denominações das gerações, eu sou contra e vejo que tem outros fatores que influenciam, que é o fator econômico, por exemplo. Então não é y, z e tal, é a situação que cada um pode viver, né. Então claro que quem nasceu com o celular, vai saber lidar com o celular, quem não nasceu com o celular vai ter um pouco mais de dificuldade. [...] Uma menina de dezoito anos com dois filhos é diferente de uma que tem vinte e não tem filho. É diferente. O comprometimento daquela que tem filho, ela tá pensando lá no filho. Aquela que tem vinte tá pensando na balada de sexta-feira. Então não dá pra generalizar (BG3).

Eu não acho que tenha muita diferença por causa de gerações a não ser essa parte mais tecnológica que foram criados. Eu acho que o que interfere bastante é perfil mesmo das pessoas. É o ambiente que tu foi criado. Tem três pessoas ao meu redor e eu vejo que elas são completamente diferentes e elas têm mais ou menos a mesma idade, e eu acho que o que interfere é o perfil (A8).

O sentido impresso nesses dois depoimentos representativos das evidências empíricas revela que muitos participantes não concordam com as denominações das gerações e generalizações que a literatura vem empregando. Os dados aludem à importância de considerar o perfil comportamental das pessoas, as histórias de vida, o fator econômico e social (ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012).

Ainda, tais constatações vão ao encontro da pesquisa de Cavazotte, Lemos e Viana (2012), Collistochi et al. (2012), Rocha de Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) e Colet e Mozzato (2019) sobre os aspectos em comum entre a geração jovem e seus antecessores, aproximando uma geração da outra. Chegando ao final das análises, considerações finais são apresentadas.

## 5 Considerações finais

A dinâmica geracional nas organizações estudadas evidenciou um bom relacionamento, comunicação, interação, troca de ideias e experiências e aprendizagem entre as diferentes gerações, entretanto, não se negam os possíveis conflitos que naturalmente podem acontecer entre os trabalhadores. As evidências empíricas demonstram que a geração dos trabalhadores não interfere tanto no comportamento e que este depende do comprometimento, do perfil comportamental, da classe social, da idade, dos ciclos de vida, das motivações e escolhas pessoais, bem como das histórias de vida de cada um. Desse modo, pode-se inferir que comportamentos similares são percebidos em trabalhadores de diferentes gerações. Ainda, cabe destacar que as oportunidades e limitações de cada época interferem nas habilidades de cada geração, como por exemplo: uma geração criada com acesso a determinadas tecnologias terá maior domínio que gerações anteriores.

Outro achado importante e que cabe destacar refere-se às denominações e generalizações sobre as gerações. Os dados indicam que as diferentes gerações apresentam características semelhantes, não sendo oportuno “enquadrar” um trabalhador em uma caixinha e dizer que ele pertence a determinada geração e, por isso, tem suas características predefinidas. Infere-se como necessário associar gerações a relações de parentesco, lugar a partir do qual os indivíduos se constituem enquanto sujeitos, uma vez que eles não se constroem somente com seus próprios esforços, o que é reforçado pela literatura mais recente sobre o tema. Portanto, as gerações, em diversos países, inclusive no Brasil, são diversas.

Certamente pode-se afirmar que a geração adulta tem experiência acumulada ao longo dos anos e a geração jovem tem maior habilidade com tecnologias, o que fica evidente ao serem analisadas a linha do tempo e a história de vida de cada um. Unindo as gerações e estimulando a complementaridade, aproveitando as especificidades em relação à criatividade, aos comportamentos, ao empreendedorismo e à agilidade, dentre outros aspectos, haverá um melhor convívio e um ambiente rico em conhecimentos. Nessa lógica, para a compreensão da diversidade geracional, deve-se adotar uma análise relacional que foque na co-construção dos grupos geracionais e não apenas nos conflitos e nas diferenças que as marcam, como ainda algumas publicações atuais têm buscado destacar no antagonismo entre as gerações jovens e adultas.

As contribuições gerenciais desta pesquisa lançam luzes a um novo olhar sobre a diversidade geracional. Nessa lógica, fornece subsídios importantes, a partir das reflexões aqui propostas, para as organizações e gestão das pessoas no sentido de elaborar e implementar estratégias para o convívio multigeracional. Em uma visão mais holística, é possível pensar na complementaridade e na promoção de políticas e práticas de gestão para o melhor convívio e para o compartilhamento de conhecimentos sob um olhar que não crie polaridades geracionais, considerando positivamente a dinâmica da diversidade geracional nas organizações. Como contribuição teórica, salienta-se que este artigo colabora para com

a melhor compreensão da dinâmica da diversidade geracional, confirmando resultados de pesquisas mais recentes que não enquadram os trabalhadores em diferentes “caixinhas” em razão da sua idade, mas consideram as suas diferenças relacionadas à história de vida de cada pessoa, incluindo questões econômicas, sociais e culturais, considerando, inclusive, a realidade de cada país.

Por fim, ciente de que a pesquisa científica se caracteriza por pequenos avanços que vão sendo agregados a outros, levando ao desenvolvimento da ciência, entende-se que essas contribuições permitem avanços, estabelecendo novas fronteiras e abrindo novas linhas de pesquisa. Diante da relevância desta temática de pesquisa, fica notória a importância e a possibilidade de estudos futuros sobre a dinâmica da diversidade geracional. Assim, sugerem-se pesquisas mais aprofundadas sobre a diversidade geracional sob o olhar da complementaridade e não do antagonismo entre as diferentes gerações.

## Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (Edição revista e atualizada). Lisboa: Edições 70, 2009.
- BENSON, J.; BROWN, M. Generations at work: are there differences and do they matter? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.573966>>. Acesso em: 28 dez. 2020.
- CAVAZOTTE, F. S.; LEMOS, A. H.; VIANA, M. D. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos Ebape**, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5251/3985>>. Acesso em: 28 dez. 2020.
- 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. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02683940810904385>>. Acesso em: 28 dez. 2020.
- COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Nativos digitais? características atribuídas por gestores à geração Z. **Desenvolve - Revista de gestão do Unilasalle**, Rio Grande do Sul, v. 8, n. 2, p. 26-40, 2019. Disponível em: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/5020>>. Acesso em: 28 dez. 2020.
- COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Contribuições da Diversidade Geracional para a Aprendizagem Organizacional. In: SEMEAD – SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, XX, 2017. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Semead, 2017. Disponível em: <<https://login.semead.com.br/20semead/arquivos/628.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2020.
- COLLISTOCHI, C. C. FONSECA, T. L.; SILVA, A. N.; WATANABE, C. G.; BERTOIA, N.; NAKATA, L. E. A relação entre as gerações e o processo de aprendizagem em uma organização bancária. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, 2012. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 2012. Disponível em: <[Anpad. http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EOR806.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR806.pdf)>. Acesso em: 28 dez. 2020.
- CULPIN, V.; MILLAR, C.; PETERS, K. Multi-generational frames of reference: Managerial challenges of four social generations in the organisation. **Journal of managerial psychology**, v. 30, n. 1, 2015. Disponível em: <<https://research.utwente.nl/en/publications/multi-generational-frames-of-reference-managerial-challenges-of-f>>. Acesso em: 28 dez. 2020.

- CRUZ, L. A.; SILVA, L. C. O.; LEITE, C. D. S. W. As Novas Gerações não Têm Comprometimento? Diferenças no Comprometimento Organizacional ao longo dos Grupos Geracionais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 2, p. 192-208, 2019. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/38853>>. Acesso em: 28 dez. 2020.
- DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. Employee benefits as context for intergenerational conflict. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 2, p. 208-220, 2007. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482207000216>>. Acesso em: 28 dez. 2020.
- ESTEVES, S. O futuro das relações de trabalho. **GV-executivo**, v. 15, n. 2, p. 16-19, 2016. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/ce2.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2020.
- FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. Ed. São Paulo: Artmed, 2009.
- JOSHI, A.; DENCKER, J.; FRANZ, G.; MARTOCCHIO, J. J. Unpacking generational identities in organizations. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 392-414, 2010. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.35.3.zok392?journalCode=amr>>. Acesso em: 28 dez. 2020.
- LIRIO, A. B.; GALLON, S.; COSTA, C. Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 107, 2020. Disponível em: <[https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/5398/2869](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/5398/2869)>. Acesso em 16 nov. 2020.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011. Disponível em: <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/874>>. Acesso em: 28 dez. 2020.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, A. N. Análises qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software Nvivo®. **Revista Alcance**, v. 23, n. 4, p. 578-587, 2016. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/8982>>. Acesso em: 28 dez. 2020.
- NASCIMENTO, N. M.; SANTOS, J. C.; VALENTIM, M. L. P.; MORO-CABERO, M. M. O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 16-28, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27381>>. Acesso em: 28 dez. 2020.
- ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: É possível falar em geração Y no Brasil? **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 62, p. 551-558, 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302012000300010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302012000300010)>. Acesso em: 28 dez. 2020.
- 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. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/228118709\\_Generational\\_Differences\\_in\\_Work\\_Values\\_A\\_Review\\_of\\_Theory\\_and\\_Evidence](https://www.researchgate.net/publication/228118709_Generational_Differences_in_Work_Values_A_Review_of_Theory_and_Evidence)>. Acesso em: 28 dez. 2020.
- SANTOS, G. L. D.; GASPAR, F. L.; RODRIGUES, M. B.; BALDISSARELLI, J. M. Management Diversity and Human Resources Policies and Practices in High Education Institutions. **Revista de Administração da UFSM**, v. 12, Edição Especial, p. 1108-1126, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/56614/a-diversidade-geracional-e-as-politicas-e-praticas-de-recursos-humanos-em-instituicoes-de-ensino-superior>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- SILVA, R. C.; DUTRA, J.; VELOSO, E. O conhecimento e a experiência em sobreposição à idade: a Gestão das gerações de uma organização industrial. **Gestão Contemporânea**, n. 15, p. 254-257, 2014. Disponível em: <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo>>. Acesso em: 04 abr. 2019. Acesso em: 28 dez. 2020.

SMOLA, K.; 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. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.147>>. Acesso em: 28 dez. 2020.

VELOSO, E. É possível negar a existência da geração Y no Brasil? **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 745-747, 2012. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302012000400011](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302012000400011)>. Acesso em: 28 dez. 2020.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

Submetido em: 28.12.2020

Aceito em: 22.03.2021