

DIVERSIDADE ENTRE GERAÇÕES EM UM AMBIENTE DE TRABALHO MULTIGERACIONAL SOB ASPECTOS DE CARREIRA E VALORES DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SETOR FINANCEIRO

Pedro Henrique de Oliveira (Departamento de Engenharia de
Produção - EESC - USP)
oliveiraph1@gmail.com

Beatriz Ito Hoshino (Departamento de Engenharia de Produção -
EESC - USP)
biahoshino@gmail.com

Caio Marcelo Lourenço (Departamento de Engenharia de
Produção - EESC - USP)
caio.lourenco@usp.br

JÉSSICA SYRIO CALLEFI (Departamento de Engenharia de
Produção - EESC - USP)
jessica.callefi@gmail.com

Fernando César Almada Santos (Departamento de Engenharia de
Produção - EESC - USP)
almada@sc.usp.br

Atualmente a força de trabalho é composta por diversas gerações e as organizações possuem o desafio de atrair e reter talentos de diferentes gerações. Observa-se que ainda há poucos estudos na literatura brasileira sobre o fenômeno. Este artigo teve como

Palavras-chave: Gerações. Carreira. Organização do trabalho. Valores de Trabalho. Ambiente de trabalho.



1. Introdução

O cenário de globalização econômica traz para as organizações o desafio de buscar a inovação, a eficiência e novas tecnologias para garantir sua sobrevivência, atender a lógica de mercado e igualmente buscar estar à frente de seus competidores (PAINE, 2006). Nesse processo de estruturação, devem ser levados em consideração diferenças organizacionais como a configuração, tamanho e idade da organização e, concomitantemente, diferenças culturais e geracionais dos funcionários.

Desta forma, o gerenciamento das pessoas nas organizações atual reformula-se almejando maior geração de resultados, sendo esse um reflexo de adaptação às diferentes gerações que compõe o mercado de trabalho, que demonstram comportamentos, necessidades e expectativas singulares, de acordo com o ambiente de trabalho o qual estão inseridos (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013). Atualmente, no mercado de trabalho, encontram-se, em grande maioria, indivíduos de três gerações distintas e que influenciam o ambiente de trabalho: *Baby Boomers*; Geração X; e Geração Y (COGIN, 2012).

Ao tomar decisões sobre as gerações e suas diferenças no ambiente de trabalho, os profissionais de recursos humanos se baseiam em subjetividade, intuição, ou artigos pouco cientificamente embasados (TWENGE et al.; 2010). Logo, a relevância deste estudo advém do direcionamento de esforços para o campo de estudo sobre as gerações e suas diferenças, fomentando a necessidade de estudos de longo prazo sobre o tema. Assim, os resultados podem ser aplicados nas organizações e trazer reflexões sobre como direcionar práticas de gestão para reter talentos e pessoas chave na companhia e garantir um diferencial competitivo intelectual no mercado.

O objetivo geral do trabalho foi realizar uma investigação sobre as características de uma organização que contribuem para a atração e retenção de talentos de diferentes gerações. Já os objetivos específicos do trabalho foram: identificar pontos de diferença entre as gerações no ambiente de trabalho; analisar as interações entre as gerações no dia a dia do trabalho; descrever as características e práticas da organização, conforme os métodos de pesquisa adotados, que atraem e retêm diferentes gerações. Por fim, o problema de pesquisa foi definido por: Quais são as características de uma organização, definido seu tipo de estrutura, e as práticas adotadas por ela, que contribuem na atração e retenção de talentos de diferentes gerações?

O trabalho está dividido em introdução, com a apresentação da diversidade de gerações, objetivos e problema de pesquisa; revisão bibliográfica, apresentando sucintamente algumas abordagens utilizadas no artigo; metodologia, evidenciando o meio em que o estudo de caso fora conduzido; resultados, sobre a estrutura organizacional, diferenças nas gerações e recompensas utilizadas e; por fim, as considerações finais, sendo apresentado a conclusão para o trabalho.

2. Revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica foi dividida em alguns eixos que se seguem como forma de uma melhor divisão dos conceitos trabalhados que foram utilizados na parte de resultados.

2.1. Organização

Sobre a organização pode-se colocar que existem cinco mecanismos para a coordenação de tarefas: ajuste mútuo; supervisão direta; padronização de habilidades; padronização de normas e padronização de resultados. São os elementos da estrutura que, de modo consistente, mantêm as organizações unidas (MINTZBERG, 1995).

Além disso, há cinco partes básicas de uma organização que tendem a originar diferentes configurações organizacionais: cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura, assessoria de apoio, núcleo operacional (DUARTE, 2006; MINTZBERG, 1995). Dessa maneira, as organizações possuem a necessidade de coordenar suas atividades e recursos de forma a atingir seus objetivos. Cada parte da organização é responsável por tracionar para uma direção, dando maior ênfase a um determinado mecanismo de coordenação, e que dão origem a diferentes configurações estruturais, expostas a seguir (MINTZBERG, 1995):

- **Estrutura simples**, com tracionamento pela cúpula estratégica e a coordenação por meio da supervisão direta; um exemplo é uma loja comercial;
- **Burocracia mecanizada**, com tracionamento pela tecnoestrutura e a coordenação por meio da padronização dos processos de trabalho; um exemplo é uma empresa de telefonia;
- **Burocracia profissional**, com tracionamento pelo núcleo operacional e a coordenação pela padronização de habilidades; um exemplo é um hospital;
- **Forma divisionalizada**: tracionamento pela linha intermediária e a coordenação pela padronização de resultados; um exemplo é uma corporação multinacional;

- **Adhocracia**, com tracionamento pela assessoria de apoio e a coordenação pelo ajuste mútuo; um exemplo é uma consultoria; e
- **Estrutura missionária**, com tracionamento pela ideologia e a coordenação pela padronização de normas; um exemplo é uma organização não governamental.

Percebe-se igualmente que as organizações são complexas e o conteúdo mencionado trata-se de um esforço abstrato para a compreensão teórica das empresas. Porém, a partir dessa abordagem consegue-se entender a organização como um sistema planejado com combinações de esforços individuais para se atingir objetivos e realizar as tarefas determinadas (CURY, 2000; MAXIMIANO, 1992).

2.2. Gerações

Outro conceito utilizado no trabalho é a abordagem sobre geração. Cada geração é influenciada por fatores abrangentes que marcaram sua infância e juventude, sendo estes pessoas, mídia, eventos críticos socioeconômicos e cultura popular, que criam valores comuns e distinguem indivíduos que cresceram em épocas diferentes (TWENGE et al., 2010).

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

As três primeiras gerações podem ser descritas e sintetizadas com base em algumas características a seguir expostas:

- **Baby Boomers**: necessidade de segurança; apego à empresa; boa comunicação; foco em resultados e necessidade de pouco *feedback* (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013; GLASS, 2007; PAINE, 2006; SANTOS et al., 2011);
- **Geração X**: valorização do trabalho; aprendizagem e crescimento; independência e autoconfiança; empreendedorismo; equilíbrio profissional/pessoal (COGIN, 2012; PAINE, 2006; SANTOS et al., 2011); e
- **Geração Y**: mínima burocracia; desafio e impacto a longo prazo; flexibilidade para trabalhar bem em equipe/diversidade; individualismo; necessidade de *feedbacks*;

preferência por recompensas (COGIN, 2012; ENGELMANN, 2019; GLASS, 2007; OLIVEIRA, 2019; PAINE, 2006; SANTOS et al., 2011).

As gerações podem se adaptar nas diferentes configurações organizacionais. Mais uma vez, ressalta-se que as empresas podem apresentar sistemas híbridos com combinação de parâmetros delineadores ou congruência na estrutura em cada parte (MINTZBERG, 1995). Pode-se compreender, portanto, que uma organização real comporta diferentes estruturas e consequentemente proporcionar diferentes ambientes de trabalho, estimular ou inibir a motivação e produtividade dos funcionários, de maneira discreta em seus respectivos desempenhos. Pode existir conflitos entre jovens e mais velhos, pois vivem momentos opostos da vida profissional: um com todo o futuro como possibilidade e o outro já na fase final de carreira e com o passado marcando quase tudo que já fez (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013).

2.3. Fatores de análise das diferenças das gerações no ambiente de trabalho

Existem fatores que mudam significativamente com as mudanças de carreiras de determinadas gerações, e tais fatores podem se enquadrar em três categorias diferentes de padrões de mobilidade de carreira: estruturais; diferenças individuais; decisão (KURON et al., 2015).

Inicialmente, pode-se analisar o fator carreira como diferença entre as gerações. Nesse sentido a carreira é um fator que juntamente com a transição da vida variam com o tempo. Diversos estudos analisam a carreira e as diferenças entre as gerações (GLASS, 2007; KURON et al., 2015; LYONS et al., 2012; TWENGE, CAMPBELL, 2008).

Em seguida, outro fator que aparece para a análise das diferenças das gerações são os valores de trabalho, sendo um indicativo de ações e decisões individuais com a demonstração da percepção e preferência valorizadas por uma pessoa em relação a atitudes, comportamentos e decisões sobre sua carreira; e a expectativa de recompensas que guiam seus valores (TWENGE et al.; 2010). Como o fator passado, também existem algumas pesquisas sobre esse conceito (COGIN, 2012; KURON et al., 2015; LYONS et al., 2012, TWENGE et al.; 2010; TWENGE; CAMPBELL, 2008).

Em específico, utilizou-se a pesquisa de Twenge e Campbell (2008) para a definição de alguns valores de trabalho com base em algumas recompensas esperadas, segundo suas características:

- **Recompensas extrínsecas**, como: salário, benefícios, bonificação, promoção, segurança de trabalho;
- **Recompensas intrínsecas**, como: potencial de aprendizagem, criação e autonomia, satisfação, interesse pelo trabalho;
- **Recompensas sociais**: cooperação, compartilhamento de conhecimento, *feedbacks*, reconhecimento;
- **Recompensas altruísticas**, como: bem-estar do funcionário e contribuições da organização com a sociedade e demais *stakeholders*;
- **Recompensas de lazer**, como: tempo livre que o funcionário possui durante e fora do trabalho; e
- **Recompensas de prestígio e status**, como: influência, poder, reputação.

Por fim, deve-se considerar também as estratégias de gestão que podem também ser colocadas como fatores de análise nas organizações para os conflitos entre as gerações. Desse modo, citam-se as seguintes práticas: visão estratégica; comunicação direta e sincera; identificação de potenciais lideranças; foco em resultados e; flexibilidade e aprendizagem (PAINÉ, 2006). Nessa linha, o setor de recursos humanos tem papel preponderante para a gestão de relacionamento entre as gerações (PENA; MARTINS, 2019).

3. Metodologia

A metodologia também foi dividida em algumas seções para a melhor apresentação dos meios utilizados e para uma compreensão mais fácil da pesquisa.

3.1. Caracterização geral

De maneira preliminar, a natureza da pesquisa será aplicada, pois foi gerado conhecimento para a aplicação prática na solução de problemas específicos (COOPER; SCHINDLER, 2016). Já com relação aos objetivos ou fins da pesquisa foi definida como descritiva, com o objetivo de estudar as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis pertinentes (SILVA; MENEZES, 2005). Já com relação aos procedimentos técnicos, a natureza da pesquisa fez por optar-se pelo estudo de caso, assim definido por uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, tendo como limitação as definições de fenômeno e contexto (YIN, 2010).

3.2. Objeto de estudo

A empresa escolhida é caracterizada pela sua atuação no mercado financeiro, possui um grau de maturidade elevado e estabilidade em relação a sua posição no mercado, devido ao seu tamanho e o seu tempo de atuação.

Possui cerca de dois mil funcionários, é organizada em diretorias que respondem a uma das cinco vice-presidências ou diretamente à presidência. Possui mais de um escritório, além da matriz, na região metropolitana de São Paulo. A empresa recentemente passou por um processo de fusão com uma outra empresa do mesmo setor de atuação, buscando ampliar seu escopo de serviços fornecidos ao mercado.

Conforme observado, optou-se pela empresa por apresentar uma estrutura consolidada. Ademais, comporta funcionários de diferentes idades e tempo de contribuição em diversos departamentos da organização. O estudo de caso foi realizado em um departamento específico, que possui cerca de 60 funcionários, entre eles superintendentes, gerentes, analistas e estagiários.

3.3. Instrumentos da pesquisa

Observa-se que os dados foram coletados no segundo semestre de 2017. Os instrumentos da pesquisa foram o questionário e o roteiro de entrevista a seguir descritos:

- **Questionário**, que foi aplicado em um único departamento estudado para avaliar eventuais diferenças geracionais como tratadas na literatura pesquisada. Para manter anonimato nas respostas, as alternativas de identificação foram colocadas como múltipla escolha. Foi realizada uma divisão realizada para identificação da geração no questionário também conforme a revisão bibliográfica: idades entre 20-33 anos estão associadas à Geração Y; idades entre 34-45 anos estão associadas à Geração X; e idades acima de 46 anos estão associadas aos *Baby Boomers*. Salienta-se alguns outros pontos, como que a amostra foi analisada no estudo de caso para obter uma representatividade mínima de cada geração e que foi utilizado um formato de afirmativas conforme a escala *Likert*, fornecida de 1 a 4, sendo 1 “Concordância” e 4 “Discordância” como base dos extremos, deixando livre as outras alternativas da escala. Por fim, foram questionadas 50 pessoas do departamento da empresa; e

- **Roteiro de entrevista**, pois alguns colaboradores do departamento foram entrevistados, buscando entender a percepção sobre a carreira deles e a influência da organização em seu desenvolvimento. Igualmente, buscou-se entender se são percebidas diferenças geracionais no trabalho e como elas são gerenciadas. Pretendeu-se obter uma amostra de representantes das gerações mais recentes e heterogêneo, composto por ambos os gêneros e faixas etárias distintas. Foram realizadas entrevistas com colaboradores e profissionais de recursos humanos da organização com um roteiro de entrevista semiestruturado para a condução das indagações. Primeiramente, com os colaboradores, foram feitos os seguintes questionamentos: escolha pelo setor de atuação; opinião do que é carreira; perspectiva de crescimento; progressão na carreira (o que já foi feito e pretensão); contato com colegas na rotina operacional e; abordagens para diferenças geracionais. Já com os profissionais de recursos humanos foram feitas as seguintes perguntas: evolução dos processos e práticas da organização para atração e retenção de talentos; como a organização apoia a carreira do funcionário e percepção atual e esforços futuros da organização. Pontua-se que, em específico, foram entrevistados 12 colaboradores (6 da geração Y e 6 da geração X) e duas profissionais do setor de recursos humanos (uma do setor de recrutamento e seleção e uma do setor de desenvolvimento organizacional). Com isso, conseguiu-se triangular os dados da obtidos na fase de trabalho de campo.

4. Resultados

Conforme já feito na seção da revisão bibliográfica, esta parte textual segue a mesma lógica já utilizada, dividindo-se os resultados nos três pontos conceituais trabalhados.

4.1. Organização

Observou-se que a estrutura da empresa era primordialmente enquadrada como uma burocracia mecanizada. Assim como exposto na literatura, apresenta forte divisão de trabalho e setores da organização, processos e padrões bem estabelecidos como forma de mecanismo de coordenação. Apresenta alto controle interno e externo, característico deste tipo de estrutura (MINTZBERG, 1995). Apresenta-se o organograma da linha hierárquica mais alta da organização em questão (Figura 1).

Figura 1 - Estrutura hierárquica da organização



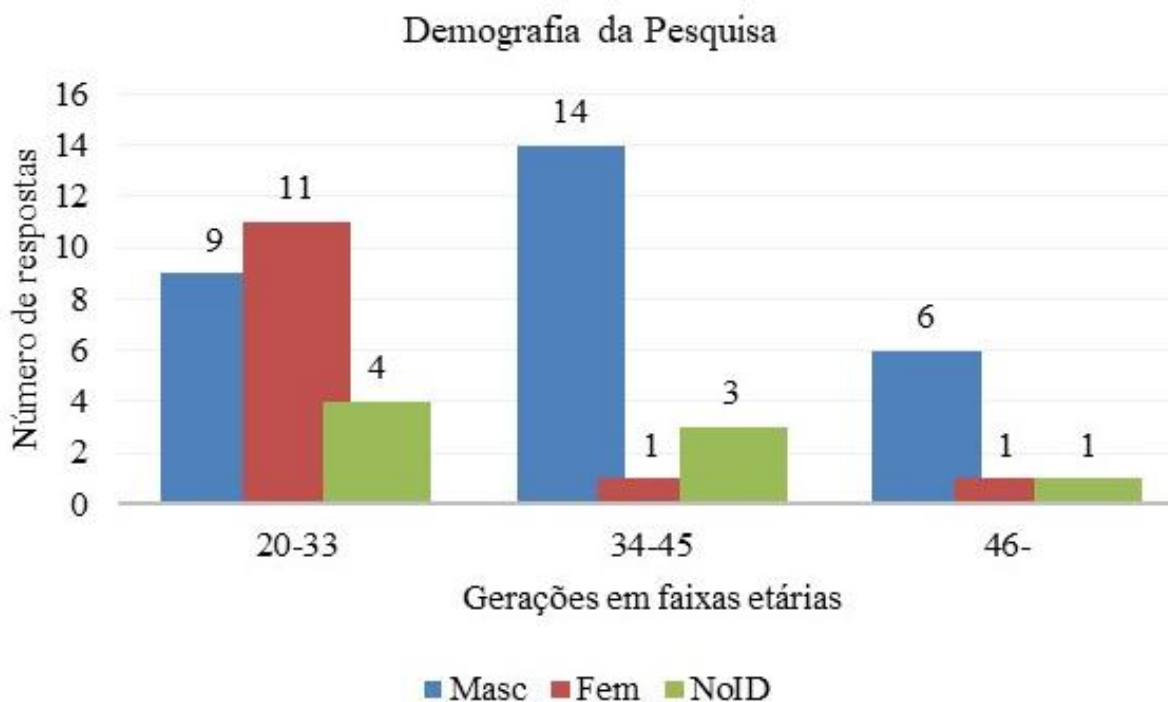
Fonte: elaborado pelos autores

Essas estruturas se desmembram em demais diretorias que, por sua vez possuem superintendências e gerências que respondem a uma delas, portanto, pode-se observar uma clara divisão de trabalho em diferentes setores, que contribuem para a razão de existir da organização. Igualmente, observa-se alto controle externo da organização por ser do setor financeiro. Está em conformidade com legislações referentes ao seu escopo de serviços e com as leis de trabalho, proporcionando uma jornada de trabalho regular aos funcionários. Além disso, desempenha um trabalho em conjunto com órgãos públicos reguladores no monitoramento de movimentações suspeitas e prevenção à lavagem de dinheiro.

4.2. Gerações

O questionário teve como objetivo identificar diferenças entre 3 faixas etárias, de acordo com a teoria geracional pesquisada, em uma das diretorias da empresa. No total, 50 pessoas participaram, sendo quase metade (48%) da faixa entre 20 e 33 anos, seguido de 36%, entre 34 e 45 anos, e 16% acima de 46 anos. Observa-se que a maioria dos participantes são dos homens (58%), e 8 pessoas, 16%, optaram por não identificar seu gênero (Figura 2).

Figura 2 - Dados demográficos do questionário



Fonte: elaborado pelos autores

Entrando em alguns aspectos mais densos dos dados do questionário e do roteiro de entrevista têm-se que na Geração X, alguns funcionários exercem cargo de gestão na organização ou cargo de especialista ou analista. Valorizam o trabalho, a competência para um desempenho acima da média e possuem independência no ambiente de trabalho.

Na Geração Y, muitos encontram-se em cargos iniciais da organização e já traçam visões de crescimento de carreira em determinado período, se já não se consideram preparados para dar o próximo passo na hierarquia organizacional. Valorizam o ambiente de aprendizagem que a organização fornece, ligado aos interesses pessoais pelas atividades que realizam atualmente. Segundo Pena e Martins (2019), gerenciar conflitos é um exercício contínuo de autoconhecimento e abertura para as diferenças da organização, para compreensão e valorização das diferenças, que podem agregar novos valores. Apesar dos pontos de conflito mencionados, os funcionários das Gerações X e Y na empresa estudada valorizam o ambiente multigeracional no qual se encontram.

A geração *Baby Boomers* sente grande orgulho de ter construído sua carreira e crescido junto com a organização, que pôde oferecer segurança e estabilidade por um longo período. Parte da Geração X ingressou no início de sua carreira na companhia e hoje possui grande *expertise* na função que desempenha na organização e valoriza o equilíbrio profissional e pessoal que a empresa oferece. Uma outra parcela, migrou para a companhia devido aos desafios e desenvolvimento de novas atividades que a empresa oferece, além dos benefícios citados anteriormente. E por fim, a Geração Y, atraída pela reputação da empresa, possui forte interesse em ter aprendizagem contínua e dinâmica, visando construir uma carreira sólida na companhia.

4.3. Fatores de análise das diferenças das gerações no ambiente de trabalho

Com relação ao recrutamento e seleção, o desafio das organizações atualmente era lidar com a inconstância dos jovens profissionais. Existe uma dualidade no perfil dos jovens absorvidos pelo mercado, atualmente, pois existem jovens talentos decididos iniciando a sua carreira, e por outro lado, jovens, quase aos 30 anos, que postergaram esse início e se mostram indecisos

devido às infinitas possibilidades de carreira. Por isso é necessário que o ambiente familiar, educacional e empresarial dê sustentação e preparo para o profissional a ajudar na construção de sua carreira. Isto vai de encontro com a teoria no sentido de determinadas gerações buscarem diferentes propósitos na carreira (KURON et al., 2015).

Nesse sentido os pilares de desenvolvimento da empresa objeto de estudo em questão eram:

- **Treinamento e Desenvolvimento**, a fim de viabilizar a autonomia, seja dada ou exercida, que é importante devido ao alto nível de *expertise* dos funcionários, para ter menos hierarquia na tomada de decisão e contribui que o gestor seja acionado para *feedback* conforme a demanda do funcionário;
- **Meritocracia**, no sentido de dar reconhecimento aos funcionários pelas suas realizações, por meio de elogios, promoções, bonificações;
- **Colaboração**, tornando o ambiente estimulador para o trabalho com os demais funcionários, independente da área de atuação na organização;
- **Flexibilidade**, possibilitando a conciliação de vários aspectos da vida dos funcionários; e
- **Transparência**, valor que envolve os quatro pilares anteriores para o desenvolvimento profissional.

Com relação aos valores de trabalho, pode-se avaliar que nem todas as características encontradas na literatura puderam ser observadas na amostra (TWENGE; CAMPBELL, 2008). Além da teoria geracional, existem outros fatores, como preferências pessoais e influência do meio ambiente que prevaleceram sobre as diferenças entre gerações identificadas na teoria. Sendo assim, foi elaborada uma síntese das características das gerações que puderam ser relevantemente encontradas na amostra do estudo de caso (Quadro 1).

Quadro 1 - Características geracionais encontradas na amostra do estudo

Grupo	Recompensas de Lazer	Recompensas Intrínsecas	Recompensas Sociais	Recompensas Extrínsecas
<i>Baby Boomer</i>	-	Alinhamento com a organização	Colaboração no trabalho	Apego à reputação da organização

Geração X	Flexibilidade	-	Independência	-
Geração Y	-	Interesse pelas atividades do cargo	Individualismo	-

Fonte: elaborado pelos autores

As mudanças de carreira e de preferências pessoais são consistentes com a teoria geracional, em que cada grupo é afetado dinamicamente pelo processo de desenvolvimento humano, no entanto cada um experimenta contextos históricos únicos que o molda diferentemente conforme o tempo.

Por fim, observa-se resultados pouco aderentes à teoria com relação as estratégias de gestão (PAINE, 2006). A empresa passava por uma transformação para viabilizar maior autonomia, transparência e outros aspectos intangíveis e culturais, que têm como objetivo melhorar o ambiente de trabalho e torná-lo ideal para o desenvolvimento dos funcionários de todas as gerações. Elaborou-se um quadro de exemplos na companhia de exemplo de gestão recomendadas (Quadro 2).

Quadro 1– Exemplos na companhia de práticas de gestão recomendadas

Estratégias de Gestão	Exemplos observados na companhia
Visão Estratégica	- Gestão de desempenho e definição de metas - Trabalho dos gestores
Comunicação direta e sincera	- Abertura do Departamento de Recursos Humanos e do gestor - Trabalho dos gestores
Identificação de potenciais lideranças	- Oportunidades internas dentro da organização - Trabalho dos gestores
Foco em resultados	- Gestão de desempenho e definição de metas - Trabalho dos gestores
Flexibilidade e aprendizado	- Jornada de trabalho CLT - Pesquisa para temas de treinamento e formas de aprendizado

Fonte: elaborado pelos autores

O ambiente de trabalho estudado valoriza a diversidade geracional que oferece uma fonte de aprendizagem, produtividade e inovação para a organização (SMOLA; SUTTON, 2002). Como apresentado por Lyons et al. (2012), a carreira caracterizada pela linearidade e longo prazo, ainda predomina em relação a um modelo de carreira “moderno”, com grande

mobilidade organizacional e movimento multidirecional, e pôde ser observada nas gerações mais novas da organização estudada, com ressalvas.

4. Considerações Finais

Este artigo atingiu seu objetivo ao realizar um estudo de caso em um ambiente de trabalho multigeracional, caracterizando as gerações presentes e analisando as interações entre eles para o meio em que convivem. Igualmente, foram analisadas as práticas de uma organização do setor financeiro para atração e retenção de talentos.

Pôde-se caracterizar a empresa como uma estrutura de burocracia mecanizada devido a sua estrutura hierarquizada, processos e procedimentos bem definidos, e alto controle interno e externo. A organização é consolidada em seu mercado de atuação e possui uma forte reputação no cenário brasileiro, o que atrai novos talentos e proporciona uma construção de carreira a todos os funcionários em sua estrutura.

Sobre o tema de gerações, foram observadas algumas características geracionais como: de recompensas sociais nas três gerações analisadas no ambiente de trabalho; recompensas de lazer na Geração X; a importância da reputação da companhia para os *Baby Boomers*; e o interesse pessoal nas atividades do cargo pela Geração Y. Por ser uma empresa do setor financeiro, observa-se que remuneração e benefícios são valorizados por todas as gerações. Pelo escopo do departamento do estudo de caso, colaboração e bom relacionamento interpessoal são essenciais para realização das atividades da área, e exigem principalmente experiência e um ponto de interação benéfico entre funcionários mais antigos com mais novos. Foram realizadas conclusões acerca do ambiente de trabalho analisado no estudo de caso e infere-se que é viável replicar os métodos para demais áreas da empresa que possuem essa mesma diversidade de gerações como análise comparativa, pois compreende-se que outros fatores não abordados neste trabalho foram determinantes para se chegar aos resultados obtidos.

Sobre o tema de gerações e suas diferenças, é interessante direcionar esforços para mais pesquisas sobre suas interações em diversos ambientes de trabalho, pois possivelmente pode-se ter conclusões mais apuradas se o setor de atuação for um fator de variação controlado para estudo. Igualmente, considera-se importante realizar estudos práticos com embasamento teórico em organizações brasileiras, tendo como base estudos de diferenças geracionais observadas na população brasileira especificamente.

5. Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- CARRARA, T.M.; NUNES, S.C.; SARSUR, A.M. Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional. **IV Encontro de Gestão de Pessoas em Relações de Trabalho**. Brasília, DF, 2013
- COGIN, J. Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 11, p. 2268-2294, 2012.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2016.
- DUARTE, N. F. S. Teoria de Mintzberg–Mintzberg e o desenho organizacional. **Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Civil, Coimbra**, 2006.
- ENGELMANN, D.C. **O futuro da Gestão de Pessoas**: como lidaremos com a Geração Y? Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>> Acesso em: 17 mar. 2019.
- GLASS, A. Understanding generational differences for competitive success. **Industrial and commercial training**, v. 39, n. 2, p. 98-103, 2007.
- KURON, L.K.J.; LYONS, S.T.; SCHWITZER, L.; NG; E.S.W. Millennials’ work values: differences across the school to work transition. **Personnel Review**, v. 44, n. 6, p. 991-1009, 2015.
- LYONS, S.T.; SCHWEITZER, L.; NG, E.S.W.; KURON, L.K.J. Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. **Career Development International**, v. 17, n. 4, p. 333-357, 2012.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, A.: **Veja características que marcam gerações: baby boomer, x, y e z**. Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/globociencia/noticia/2013/10/veja-caracteristicas-que-marcam-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z.html>> Acesso em: 6 mai. 2019
- PAINE, J.W. Cross-generational issues in organizations. **Sloan Work and Family Research Network, Boston College, Boston.(Dec. 5, 2010)**, 2006.
- PENA, F.P., MARTINS, T.S. **BABY BOOMERS, X e Y: diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais**. Disponível em: <<http://blog.newtonpaiva.br/pos/e10-adm-01-baby-boomers-x-e-y-diferentes-geracoes-coexistindo-nos-ambientes-organizacionais/>> Acesso em: 27 mar. 2019.
- SANTOS, C.F; ARIENTE, M; DINIZ, M.V.C; DOVIGO, A.A. **Anais do XIV SEMEAD Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 13, 2011.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

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

TWENGE, J.M. A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 2, p. 201-210, 2010

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.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**. Planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.