

## A VISÃO GERENCIAL EM RELAÇÃO AO TRABALHO DA GERAÇÃO BABY BOOMER UM DIÁLOGO ENTRE O PÚBLICO E O PRIVADO

Leandro Moura da Silva, Maria Aparecida Tavares das Chagas, Luciana Ferreira da Silva, Ana  
Cristina Batista dos Santos (Orientadora), e-mail: leandrolms80@gmail.com

Universidade Estadual do Ceará (UECE) / Programa da Pós-Graduação em Administração (PPGA) /  
Fortaleza/CE.

540

**Resumo:** A geração Baby Boomer, no Brasil, apresenta um crescimento no número de pessoas dessa geração ocupando postos de trabalho. No entanto, os desafios impostos pela nova dinâmica do mercado de trabalho levam as organizações a analisar como as gerações podem ser compreendidas no contexto organizacional moderno. Dessa forma o presente artigo tem como objetivo compreender a visão gerencial a respeito do trabalho da geração Baby Boomer nas organizações públicas e privadas. Com o intuito de se alcançar o objetivo do estudo, empreendeu-se uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, cujos dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturada. Para a análise dos dados, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo. Como principais resultados da pesquisa, tem-se uma maior incidência de problemas, no setor público, em relação à rotina de trabalho e desempenho, que afetam negativamente o trabalho dos integrantes da geração Baby Boomer. Também foi observado que em ambos os setores, público e privado, percebe-se a existência de conflitos entre as gerações.

**Palavras-Chave:** Gestão, Ocupação, Desempenho.

### 1. Introdução

Alguns desafios da gestão de pessoas para atender a nova dinâmica do mundo contemporâneo, como alcance das metas, produtividade e rentabilidade, levam as organizações a analisar como as gerações podem ser compreendidas no contexto organizacional moderno, abrindo espaço para o conhecimento e dando maior destaque para as pessoas nas organizações. (MALAFAIA, 2011; REIS, *et al.*, 2013; EVERSOLE; VENNEBERG; CROWDER, 2012; COMAZZETTO, *et al.*, 2016).

No entanto, as pesquisas sobre as diferenças geracionais e seus impactos nas organizações ainda são limitadas e os estudos que são realizados nesse campo apontam para uma falta de consenso, diferenças de posicionamento e opiniões dos autores, o que leva à criação de estereótipos em relação às gerações e suas características, além da necessidade de identificação de outros fatores causados pelas diferenças entre as gerações que afetam as

organizações (COLLISTOCHI, *et al.*, 2012; CORDEIRO, *et al.*, 2013; COMAZZETTO, *et al.*, 2016).

Dentre as demais gerações, a Baby Boomer se destaca por valorizar a própria carreira, buscando a ascensão profissional e a criação de vínculos com a organização. Atualmente, essa geração está mais próxima da aposentadoria e deve encarar esse momento de forma diferente: trabalhando além da idade tradicional de aposentadoria. A geração Baby Boomers é formada por indivíduos nascidos entre os anos 1946 e 1964, ou seja, que possuem de 53 a 71 anos de idade (MALAFAIA, 2011; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; COLLISTOCHI *et al.*, 2012; EVERSOLE; VENNEBERG; CROWDER, 2014).

No Brasil, o percentual de pessoas com 50 anos ou mais de idade na população em idade ativa aumentou de 34,2% para 35,6% de 2014 para 2015. Sendo que a presença delas no mercado de trabalho como ocupadas passou de 24,7% para 25,9%, em contraste com o ano de 2003, no qual esse grupo representava 16,8% da população ocupada (IBGE, 2015).

Diante de um quantitativo ainda expressivo de trabalhadores dessa geração no Brasil, da deficiência dos estudos sobre as gerações e da nova dinâmica da gestão de pessoas no contexto do mundo contemporâneo, este artigo tem como objetivo geral compreender a visão gerencial em relação ao trabalho da geração Baby Boomers nas organizações públicas e privadas.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1 Geração Baby Boomer

Uma geração não é constituída apenas por pessoas com idade semelhante ou nascidas na mesma época, mas por indivíduos que foram modelados numa determinada época, por uma mesma categoria educativa, política ou cultural, ou que viveram e foram afetados pelos mesmos eventos, desenvolvem sobre a base de uma experiência comum, um sentimento de geração ou consciência de geração (REIS *et al.*, 2013).

Nessa perspectiva, a Geração Baby Boomer advém de um período de prosperidade pós-guerra em que, com a estabilização das famílias, desencadeou um aumento das taxas de natalidade. O contexto, no qual cresceram, foi caracterizado pelos movimentos dos direitos civis, no exterior, pelos Beatles e pela Guerra do Vietnã e, no Brasil, pelo movimento hippie e a Ditadura Militar (MALAFAIA, 2011).

Em relação à carreira profissional, os Baby Boomers entendem o trabalho como a sua prioridade, por isso, muitos são considerados *workaholic*, o que significa viciados em trabalho (PENA; MARTINS, 2015). Grande parte desses profissionais trabalha em duas ou três empresas ao longo de sua carreira, geralmente foram obedientes à hierarquia e costumam valorizar o status e a ascensão profissional dentro da empresa (REIS *et al.*, 2013).

No que concerne às relações de trabalho, os Baby Boomers são mais sociáveis ao trabalhar em equipe, possuem um perfil mais direcionado ao planejamento a médio e longo prazo. Devido a sua extensa dedicação ao trabalho, exigem receber reconhecimento e acreditam que a hierarquia deve ser respeitada por todos. Essa geração geralmente se identifica mais com empresas de perfil mecanicista, pois tendem a apresentar uma estrutura organizacional burocrática, com hierarquia rígida, decisões centralizadas e predomínio dos processos de comunicação formal (MALAFAIA, 2011; PENA; MARTINS, 2015).

## 2.2 Gestão em ambientes multigeracionais

Desde os anos 1980, um dos grandes desafios da gestão de pessoas é lidar com grupos heterogêneos que se formam em decorrência das diferentes características das pessoas atuantes no mercado de trabalho (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012). Assim, essa convivência de diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho faz com que sejam necessárias inovações, criatividade e flexibilidade na atuação dos gestores, a fim de alcançar eficácia sobre a produtividade dessas pessoas na organização (COMAZZETTO *et al.*, 2016)

A coexistência de grupos heterogêneos dentro de um mesmo ambiente, com diferentes gerações, com distribuições etárias distintas, ocasiona comportamentos singulares a cada uma das gerações. Neste caso, para conseguir os conhecimentos necessários ao seu crescimento e desenvolvimento, as organizações devem elaborar estratégias para transferir conhecimentos que as conduzam para o desenvolvimento de uma força de trabalho multigeracional dinâmica, levando em consideração a diversidade existente de gerações no ambiente de trabalho (COLLISTOCHI *et al.*, 2012).

É importante ressaltar também, que a interação entre indivíduos de diferentes gerações impacta na aprendizagem organizacional e no desenvolvimento de novas competências, pois as disparidades geracionais afetam a visão de mundo, perspectivas e estilos de aprendizagem de seus colaboradores. Isso exige que as organizações e seus gestores estejam preparados para enfrentar essas mudanças, caso contrário, podem gerar conflitos no ambiente de trabalho,

como também, insatisfações, queda na produtividade, redução do desempenho, além de outras adversidades (COLLISTOCHI *et al.*, 2012).

Cada geração possui valores, posturas e expectativas distintas e respondem de forma diferenciada às situações relacionadas ao trabalho. Outra questão é que o nível de satisfação e comprometimento varia de acordo com a idade, o grau de instrução e o tempo de permanência na empresa. Desse modo, as características de cada geração devem ser especificadas, permitindo o reconhecimento daquelas que são compartilhadas por mais de um grupo e que, devido a isso, podem ser usadas como fator de identificação e redução de conflitos (COLLISTOCHI *et al.*, 2012).

Desta forma, o conflito equivale às sensações, sentimentos e percepções dos sujeitos que compartilham a mesma ação, situação ou ambiente. As gerações podem experimentar uma situação de conflito quando estão debatendo suas visões, e valores, sobre temas que sofram as influências do seu tempo e que são passíveis de divergentes perspectivas, principalmente, no que se refere a comportamento e atitudes (SANTOS *et al.*, 2014).

Para os gestores, conhecer o perfil de cada geração, a partir do estudo e análise das características que as definem, é de suma importância para que os profissionais estejam integrados e comprometidos com os objetivos e as metas da organização. Assim, deve-se de forma contínua, estimular o trabalho entre equipes heterogêneas para que somem suas particularidades, com o objetivo de conquistar um maior resultado positivo (PENA; MARTINS, 2015).

### 3. Metodologia

A presente pesquisa, quanto à forma de abordagem do problema, configura-se como uma pesquisa de natureza qualitativa (MINAYO, 2013). Quanto aos fins, o estudo se caracteriza como descritivo, porque descreve os sujeitos da pesquisa e sua percepção a respeito do trabalho da geração Baby Boomer nas organizações públicas e privadas. Quanto aos meios, esta pesquisa é um estudo de campo, porque foi realizada uma investigação no local onde ocorre o fenômeno estudado (VERGARA, 2004).

A pesquisa de campo foi realizada em três organizações públicas e em três organizações privadas localizadas no município de Fortaleza – CE, com quadro multigeracional de funcionários. A definição da amostra foi feita por conveniência e saturação

teórica (MINAYO, 2013), tendo como sujeitos de pesquisa gestores das respectivas organizações.

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas individuais com roteiro semiestruturado (VERGARA, 2009; MINAYO, 2013) com o propósito de captar as percepções dos gestores em relação ao trabalho dos Baby Boomers. As entrevistas foram aplicadas a três gestores de instituições públicas e a três gestores de organizações privadas, totalizando seis entrevistas.

Com a intenção de preservar o anonimato, os entrevistados foram denominados “A”, “B”, “C”, “D”, “E” e “F”. Os gestores “A”, “B” e “C” trabalham em organizações privadas, sendo os demais “D”, “E” e “F” em organizações públicas. Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização dos sujeitos de pesquisa

Identificação	Idade	Instituição	Cargo
A	31	Privada	Especialista em desenvolvimento humano
B	34	Privada	Gerente do setor pessoal
C	48	Privada	Gerente de TI
D	51	Pública	Coordenador de Programa de Pós-Graduação
E	43	Pública	Pró-Reitor de Políticas Estudantis
F	51	Pública	Analista de Gestão de TI

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa.

Para o processo de análise da entrevista o método utilizado foi a análise do conteúdo, no qual todas as entrevistas foram integralmente transcritas e todos os pesquisadores elaboraram uma tabela de categorização seguindo os seguintes passos: 1) organização da análise; 2) codificação; 3) categorização; 4) inferência; 5) tratamento dos dados codificados (BARDIN, 1977).

#### 4. Análise dos dados

A interpretação dos dados levou à formação de três temas relevantes para compreender a visão gerencial sobre o trabalho da geração Baby Boomers nas organizações públicas e privadas: 1) Rotina de trabalho; 2) Desempenho; 3) Conflito entre gerações.

##### 4.1 – Tema 1 – Rotina de trabalho

Este tema apresenta a visão dos gestores do setor público e privado sobre a rotina de trabalho da geração Baby Boomers. Nesse aspecto, os gestores das instituições privadas não percebem nenhuma diferença na rotina de trabalho da geração Baby Boomers, pois para eles a idade não é um fator de diferenciação para a realização das atividades laborais. Enquanto que na visão dos gestores das organizações públicas, as pessoas dessa geração, na sua rotina de trabalho, encontram dificuldades em relação às novas formas de organização do trabalho.

Porque eu não vejo diferença entre uma pessoa de 25 anos e uma pessoa de 60 anos, pra mim é normal. Eu cobro da de 25 anos o que ela precisa fazer e de 60 anos o que ela precisa fazer, independente de idade. Se isso for um limitador pra entrega de resultado ou de 25 ou a 60 tão fora. (C).

...a dificuldade que os mais velhos têm de encarar mudanças, que é hoje o grande entrave. (F).

...percebo que essa geração dessa faixa etária ela tá tendo dificuldades em se adaptar aos novos processos de trabalho, né, as novas formas de relacionamento... (E).

Porém, o que ficou evidente nas narrativas dos gestores das instituições privadas foi que uma parcela dos membros dessa geração procura se desenvolver e se reciclar para acompanharem a rotina de trabalho. Porém destacam que a busca por novos conhecimentos depende do indivíduo e que é um fator que independe da idade, pois é uma característica pessoal.

E do ponto de vista de desenvolvimento de pessoa, a gente não tem dificuldades. Pensando nesse grupo, pensando assim, nas pessoas agora que fazem parte desse grupo, a gente não tem dificuldade no desenvolvimento, pra enxergar que elas querem crescer, pra enxergar que elas estão se adaptando às mudanças de cultura. (A)

Logicamente que eu conheço profissionais que se reciclaram, que foram atrás – “eu vou ter que aprender um pouco de informática porque senão eu vou ficar pra trás, eu vou perder os meus clientes”. (B).

E também tem o contrário, também tem pessoas dessa idade que eu percebo na nossa empresa que também faz uma tempestade num copo d’água porque elas, assim, não existe mais a possibilidade de mudar, né. (A)

Já os gestores de instituições públicas, apresentam que essas pessoas não demonstram mais interesse em capacitações e treinamentos que os ajudem na sua rotina de trabalho.

Capacitação por si só a maioria não vai atrás naum, né. Ela pensa na aposentadoria dela. (E)

## 4.2 Tema 2 - Desempenho

Esse tema procura avaliar a percepção dos gestores em relação ao desempenho dos indivíduos pertencentes à geração Baby Boomer.

Em relação ao desempenho foi notado que há diferença de percepção por parte dos gestores dos setores público e privado. Basicamente, foram identificados dois tipos de percepção, a primeira, que representa a visão dos gestores do setor público, aponta algumas características como: desmotivação, acomodação e desgaste por parte dessas pessoas pertencentes à geração Baby Boomers.

É regular, se forem motivadas acompanham o desempenho dos mais jovens. Não é uma tarefa fácil, mas se motivadas sim. Retirar do ócio, retirar dessa situação de, de... “desacreditamento”, de descrédito, né. Não é tarefa fácil. (F)

Esse desgaste se dá pela... acho que é natural da idade, né, a academia impõem uma certa... um certo dinamismo de mudança, né, que, às vezes, os mais velhos por uma questão por uma questão natural ou não, não estão mais dispostos a enfrentar, não tem mais tanta energia, né, já viveram o que tinham que viver, às vezes percebem que essas mudanças não têm tanto impacto como eles gostariam que tivessem, porque a trajetória deles mostraram já isso. (D)

Os gestores públicos também apontaram a idade avançada, a rotina de trabalho repetitiva e aposentadoria como fatores que afetam o desempenho dos Baby Boomers.

Você tem que fazer checkup regulares, você tem preocupações, tem que fazer cirurgias de vez em quando, tem as preocupações outras que uma pessoa nova não tem. Então não dá né, pra exigir o mesmo desempenho, nem sempre é possível por mais que a pessoa tenha boa vontade. (E)

Pra alguns profissionais existe, um certo desalento, né, chega numa determinada idade você meio que aposenta lá a chuteira e fica fazendo a mesma coisa rotineiramente. (D)

São observados alguns vícios, que o pessoal chama de vícios do serviço público - “Há, eu to esperando a aposentadoria...” talvez por omissão, por falta de cargo, muitos sem concurso, muitos vêm de outros órgãos e o departamento de pessoal não olhou pra essas pessoas, que tem essa maneira de se portar: “Estou próximo de me aposentar então não vou fazer isso”. (F)

A falta de reconhecimento e estímulo, também são comentadas pelos gestores públicos como um fator de extrema importância.

É assim, há uma acomodação no trabalho se você tá num trabalho há 25, 30 anos e que você não é valorizado, não é reconhecido em vários momentos da sua carreira é... muitas vezes pode levar as pessoas a se desmotivarem, isso é fato. (E)

Se forem motivadas acompanham o desempenho dos mais jovens. Não é uma tarefa fácil, mas se motivadas sim. Retirar do ócio, retirar dessa situação de, de... vou inventar uma palavra nova, desacreditamento, de descrédito, né. Não é tarefa fácil (F)

Já na visão dos gestores de organizações privadas eles não percebem que os Baby Boomers tenham um desempenho inferior, apontando que a tarefa deve ser de acordo com a idade da pessoa, para que ela possa ter o resultado que se espera dela.

Eu vejo da mesma forma como qualquer outra, não vejo nenhuma diferença. Há, porque tem uma idade é tratado assim. Eu vou te dizer, se eu não fosse do RH, diria que algumas pessoas não tem nem a idade que tem. E assim, uma pessoa mais nova, que ta pensando que por ser mais novo é mais flexível, mas não é dessa forma. É... não vejo diferença alguma. Sinceramente, não percebo. (A)

547

Lógico que existem tarefas e tarefas, é, eu sou conhecido por dar, por proporcionar a tarefa correta pra pessoa correta. Eu não vou pedir pra uma pessoa de 60 anos subir no telhado, né, é, eu vou pedir pro cara de 25 anos, agora pra orientar como subir o telhado eu vou pro pedir pro cara de 60 anos, não para o cara de 25 anos. (C)

#### 4.3 Tema 3–Conflito entre gerações

Esse tema aborda a questão do relacionamento entre as gerações no ambiente de trabalho e buscou verificar a existência ou não de conflitos entre as gerações, nos setores público e privado.

Os conflitos entre gerações surgem por diferentes causas como: a falta de paciência das pessoas pertencentes às gerações mais novas com as pessoas da geração Baby Boomer; devido a disputas de conhecimento entre gerações; receio da perda do cargo ou do emprego para os mais novos, por parte dos mais velhos, por não saberem gerenciar a grande quantidade de informações e tecnologias.

Bem... eu percebo que o relacionamento é interessante, assim, existe falta de paciência dos dois lados. Eu percebo que o publico mais jovem às vezes quer passar por cima, as vezes quer saber mais, quer achar que sabe mais. [...] O publico mais velho tem o receio de ser tomado o seu lugar, de não saber responder ou de ser perder nesse mundo de informações que o mais jovem parece sabe há muitos anos atrás e que ele tá começando a saber agora. (A).

As questões pessoais em relação à forma que os integrantes da geração Baby Boomer pensam ou agem também é outro fator que contribui para a geração de conflitos, pois essas atitudes geram vícios que não são fáceis de conviver por partes das demais gerações mais novas.

Parte pessoal assim que tem alguns que tem alguns vícios, traz alguns vícios, né. (B).

Conflitos são conflitos de pessoas difíceis, pessoas mais complicadas para trabalhar em equipe. (E).

#### 5. Discussão dos resultados

No primeiro tema, rotina de trabalho, há uma incursão negativa dos gestores das organizações públicas, os quais apontam para dificuldades na rotina de trabalho, que são



provocados por novas formas de organização do trabalho, de relacionamento e por mudanças que são provocadas por esses novos arranjos organizacionais, assim como, falta de desenvolvimento pessoal, capacitação e reciclagem. Nesse aspecto, a literatura explica que estes profissionais se preocupam com o dever e com a segurança, porém são resistentes aos processos de mudanças (PENA; MARTINS, 2015).

Em relação ao segundo tema, desempenho, os gerentes do setor público apontam, que a geração Baby Boomers são desmotivadas, acomodados e que apresentam desgaste em relação ao trabalho. Nesse aspecto, uma observação relevante à geração Baby Boomer é o fato de que essas pessoas estão mais perto da aposentadoria, fator que impacta sua percepção sobre crescimento profissional. Nesse caso, a proximidade com a aposentadoria pode ser tratada como um fator atenuante da desmotivação desses trabalhadores (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012).

Já sobre o terceiro tema, conflitos entre gerações, os gestores convergem para existência de conflitos entre as gerações. De acordo com Santos *et al.* (2014), as gerações podem experimentar uma situação de conflito quando estão debatendo suas visões, e valores, sobre temas que sofram as influências do seu tempo e que são, portanto, passíveis de divergentes perspectivas, sobretudo, em relação ao comportamento e às atitudes. Os mais velhos sentem-se incomodados e, em certa medida, ameaçados pelos mais novos. Em ambientes coletivos e formais, como a empresa, por exemplo, os conflitos tomam outras dimensões, uma vez que pessoas socializadas de maneiras diferentes convivem no mesmo espaço (COMAZZETTO *et al.*, 2016).

## 6. CONSIDERAÇÃO FINAL

O objetivo principal do artigo – compreender a visão gerencial em relação ao trabalho da geração Baby Boomer nas organizações públicas e privadas – foi alcançado. A consecução de tal propósito foi obtida pela a formação de três categorias que descreveram as principais peculiaridades da geração Baby Boomer na ótica dos gestores públicos e privados.

Dessa maneira, ficou evidente que no setor público os gestores destacaram, com maior ênfase, os aspectos negativos da geração Baby Boomer, no que diz respeito à rotina de trabalho e desempenho, apresentando os seguintes problemas dessa geração: dificuldade em relação às novas formas de organização do trabalho e relacionamento; não apresentam interesse em se reciclar; desmotivação, acomodação, idade avançada; rotina de trabalho

repetitiva; aposentadoria; falta de reconhecimento e estímulo, como fatores que diminuem o desempenho dos integrantes dessa geração.

Porém, existe uma concordância por parte dos gestores do setor público e privado ao apontarem a existência de conflitos entre a geração Baby Boomer com as demais gerações. Indicando como fatores motivadores para esses conflitos, a disputa por conhecimento entre as gerações, o anseio de substituição ou demissão por parte dos mais velhos, o maior conhecimento e domínio das novas tecnologias por partes dos mais novos. Além da questão pessoal, em relação à forma de agir e pensar dos integrantes da geração Baby Boomer, que muitas vezes apresentam vícios que dificultam a convivência com as demais gerações.

Desse modo, esse estudo contribui para uma maior compreensão, por parte das organizações, sobre a relevância de se observar as características e comportamentos de cada geração no ambiente de trabalho, para que possam dessa forma enfrentar os novos desafios impostos pela competitividade organizacional.

#### REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

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 de uma organização bancária. **XXXIV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, set, 2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EOR806.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR806.pdf)>. Acesso em: 25 set 2017.

COMAZZETTO, L. R.; PERRONE, C. M.; VASCONCELLOS, S. J. L.; GONÇALVES, J. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v.36, n. 1, p. 145-157, jan/mar, 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v36n1/1982-3703-pp-36-1-0145.pdf>>. Acesso em: 20 set 2017.

CORDEIRO, H. T. D.; FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3 n.2 Mai/Jun/Jul/Ago, São Paulo, 2013. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/16531/12409>>. Acesso em: 25 set 2017.

EVERSOLE, B. A.W.; VENNEBERG, D. L.; CROWDER, C. L. Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. **Advances in developing humans resources**, v. 14, n. 4, 2012. Disponível em:<<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1523422312455612>> Acesso: 29 set 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE. **Principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa**, 2015.

MALAFAIA, G. S. **Gestão** estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. **VII Congresso Nacional De Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em:<[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2151.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf)>. Acesso em: 03 ago 2017.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13<sup>o</sup> ed. São Paulo: Hucitec, 2013.

PENA, F. G.; MARTINS, T. S. Baby Boomers, X e Y: diferentes gerações coexistindo nos ambientes organizacionais. **Pós em Revista**, junho, 2015. Disponível em: <<http://blog.newtonpaiva.br/pos/e10-adm-01-baby-boomers-x-e-y-diferentes-geracoes-coexistindo-nos-ambientes-organizacionais/>> Acesso em: 28 set 2017.

REIS, P. N. C.; LUCAS, J. S.; MATTOS, K.; MELO, F. A. O.; SILVA, E. M. O alcance da harmonia entre as gerações Baby Boomers, X e Y na busca da competitividade empresarial no século XXI. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://www.cpga.aedb.br/seget/artigos13/9418322.pdf>>. Acesso em: 01 ago 2017.

SANTOS, I. C.; CIPULLA, J. D.; CESTARO, H. J.; AUGUSTO, R. B. B. Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os Baby Boomers e as gerações subsequentes. **Revista Científica Hermes**, n. 1, p. 26 – 46, jun –dez, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/4776/477647158002.pdf>>. Acesso em: 24 set 2017.

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 jul-dez, 2012.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S; NAKATA, E. L. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. **XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, setembro, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.