

DIVERSIDADE GERACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS E ALEMÃS

Juliana Jaeschke

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI – Cerro Largo, Rio Grande do Sul, Brasil,
juliana.jaeschke@hotmail.com

Enise Barth Teixeira

Universidade Federal da Fronteira Sul, UFFS – Chapecó, Santa Catarina, enise.teixeira@uffs.edu.br

Resumo

Atualmente três gerações convivem nos ambientes organizacionais. Cada uma nasceu em épocas distintas e acompanhou fatos marcantes e inovações tecnológicas diferentes, realidades que contribuem para que essas gerações possuam anseios pessoais e profissionais particulares, os quais tem evidenciado muitos dos conflitos organizacionais. Neste ínterim, objetivou-se identificar e descrever as características-chave dos profissionais brasileiros e alemães das gerações *baby boomers*, X e Y, e descobrir até que ponto se evidenciam práticas de gestão de pessoas para a administração da diversidade geracional em empresas desses dois países, além de visualizar diretrizes para a gestão de pessoas nessa perspectiva. A pesquisa se caracteriza como aplicada e tem abordagem qualitativa. Em relação aos fins, é exploratória e descritiva, e quanto aos procedimentos técnicos é bibliográfica, documental e de campo. A investigação ocorreu em duas indústrias do Brasil e em duas alemãs. Os dados foram coletados mediante entrevistas semi-estruturadas e questionários abertos, e interpretados com base na técnica de análise de conteúdo, a partir de três categorias previamente definidas. Descobriu-se que as organizações brasileiras já introduziram práticas que visam gerir a diversidade geracional, como treinamento dos líderes, enquanto as empresas alemãs ainda não executam essas práticas, todavia consideram que elas poderão ser introduzidas. Por fim, propõem-se a mentoria como ferramenta de gestão de pessoas no âmbito da diversidade geracional, visando que os profissionais das diferentes gerações, atuando ambos como mentores e mentorados, possam se conhecer melhor e compreenderem-se propiciando um ambiente sadio de valorização do novo e preservação da sabedoria dos veteranos.

Palavras-chave: Diversidade geracional. Gestão de pessoas. Brasil. Alemanha. Mentoria.

Abstract

Currently three generations coexist in organizational environments. Each was born at different times and followed different milestones and technological innovations, realities that contribute to these generations have personal desires and private professionals, which has shown a lot of organizational conflict. In the meantime, the objective was to identify and describe the key characteristics of Brazilian professionals and German generations baby boomers, X and Y, and find out how to show people management practices for the management of generational diversity in companies in these two countries as well as view guidelines for the management of people in this perspective. The research is characterized as applied and has a qualitative approach. In relation to the purposes, it is exploratory and descriptive, and on the technical procedures is bibliographical, documentary and field. The investigation occurred in two industries in Brazil and two German. Data were collected through semi-structured interviews and open questionnaires, and interpreted based on the content analysis technique, from three previously defined categories. It turned out that Brazilian organizations have already implemented practices aimed at managing generational diversity, such as training of leaders, while German companies not perform these practices,

but consider that they can be introduced. Finally, propose to mentoring as people management tool within the generational diversity in order that professionals from different generations, acting both as mentors and mentees, can get to know better and to understand each providing a healthy environment of appreciation new and preservation of the wisdom of veterans.

Keywords: Generational Diversity. People management. Brazil. Germany. Mentoring.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho das empresas se encontra atualmente composto por pessoas de diferentes raças, crenças, nacionalidades, gêneros e gerações. Os primeiros estudos sobre esse último aspecto de diversidade foram realizados nos Estados Unidos no final da década de 80 do século 20 (KLAFFKE, 2014a); eles mostraram que diferentes gerações estavam convivendo nas organizações – na época eram as gerações veteranos, *baby boomers* e X – e hoje a grande maioria dos veteranos já se aposentou e mais uma geração passou a compor os grupos de trabalho – a Y.

Além de nascerem e crescerem em períodos diferentes, cada uma dessas gerações tem diferenciados anseios pessoais e profissionais, influenciados pelos fatos que marcaram suas vidas e também pela educação que receberam de seus pais e educadores. Logo, o jeito de viver de um *baby boomer* difere da maneira de conduzir a vida das outras gerações – X e Y – e vice-versa.

O convívio dessas três gerações nos ambientes de trabalho tem provocado muitos conflitos oriundos dessa diversidade de expectativas pessoais e profissionais e pela forma de trabalhar de cada geração, especialmente a partir da inserção da geração Y no mercado de trabalho, a qual, no entendimento de Tapscott (2010, p. 185), tem provocado um choque entre “ideias de trabalho”.

Visando a ampliação dos horizontes das pesquisas sobre gestão de pessoas e diversidade geracional no Brasil e na Alemanha, esta pesquisa buscou desenvolver um estudo comparativo entre organizações dos dois países no que concerne ao seu tema de estudo: as práticas de gestão de pessoas para a administração da diversidade geracional; assim, levou-se em conta a influência das duas culturas nacionais nas referidas culturas organizacionais, e, conseqüentemente, nas relativas práticas de gestão de pessoas que estas desenvolvem.

Como problema norteador desse estudo tem-se o seguinte questionamento: Até que ponto se evidenciam práticas de gestão de pessoas para a administração da diversidade geracional em empresas brasileiras e alemãs? O objetivo geral, por sua vez, foi: Analisar a necessidade de práticas de gestão de pessoas no que diz respeito à diversidade geracional, comparando empresas brasileiras e alemãs.

E os três objetivos específicos consistiram em: identificar e descrever as características-chave dos profissionais brasileiros e alemães das gerações *baby boomers*, X e Y; além de: verificar a existência de práticas de gestão de pessoas no que concerne à diversidade geracional em empresas do Brasil e da Alemanha; e ainda: sugerir diretrizes para a gestão de pessoas na perspectiva da diversidade geracional.

Esse artigo está estruturado em cinco seções, essa introdução compõe a primeira. Na seção seguinte, constam os fundamentos teóricos, essa está dividida em três tópicos: o primeiro aborda o tema cultura organizacional e cultura das nações, este se divide em dois subtópicos, que apresentam esta realidade tanto no Brasil quanto na Alemanha, respectivamente; o segundo tópico se dedica à diversidade geracional, este também apresenta dois subtópicos com as realidades brasileiras e alemãs desta diversidade de gerações nas organizações, famílias e sociedades, e, por fim, o último tópico manifesta a gestão de pessoas e da diversidade geracional. A terceira seção apresenta a metodologia dessa pesquisa. A

apresentação e discussão dos resultados, por sua vez, é tema da seção quatro. Por último, na quinta seção encontram-se as considerações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DAS NAÇÕES

O termo cultura é conceituado por Fleury e Fischer (1990, p. 117) como o “conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação”.

Culturas nacionais relacionam-se diretamente com as culturas organizacionais. Em pesquisa realizada por Geert Hofstede em mais de 70 países, incluindo o Brasil e a Alemanha, com resultados publicados no ano de 1984 e apresentada por Motta (1997) e Schneider e Arruda (1996), constatou-se que os comportamentos e as atitudes de executivos e empregados de uma multinacional norte-americana variam de acordo com cada nação. A pesquisa consistiu em verificar divergências de comportamentos nos aspectos: aceitação da hierarquia, prevenção da incerteza, individualismo e masculinidade ou feminilidade, este último envolvendo qualidades como valorização dos bens materiais e dinheiro, em contraposição aos valores sociais, qualidade de vida e atenção às pessoas.

O Brasil apresentou alto índice de aceitação de hierarquia e prevenção de incerteza, médio a alto individualismo e média masculinidade. Já os comportamentos dos entrevistados alemães mostram que, diferentemente do país sul-americano, a aceitação da distância de poder é baixa e há um nível médio a alto de aceitação de incerteza, o nível de individualismo é médio, assim como é considerada de médio a alto o nível de masculinidade nos gestores e funcionários estudados (SCHNEIDER; ARRUDA, 1996). Hofstede (1984) e Laurent (1983) citados por Nkomo e Cox Jr. (2010, p. 344), ressaltam, nesse cenário, que a “ignorância das diferenças culturais tem levado à má aplicação das teorias administrativas de motivação e liderança”.

2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DAS NAÇÕES NO BRASIL

O Brasil é uma República Federal localizada no continente Americano, tem como idioma oficial a língua portuguesa. País com 5ª maior extensão territorial do mundo tem uma população de 191 milhões de habitantes. Destaca-se na produção e exportação de alimentos e produtos agrícolas, e ainda pela riqueza natural da Floresta Amazônica e do Pantanal Mato-grossense. A cultura brasileira tem três matrizes, como explicam Motta e Caldas (1997): a portuguesa, a indígena e a da África negra. Os autores também apresentam que, nos Estados da Região Sul do Brasil, imigrantes alemães, italianos e poloneses fixaram suas raízes e influenciaram na formação da cultura própria da região.

Em relação aos resultados da pesquisa realizada por Geert Hofstede, evidenciada na seção anterior desse artigo, Motta (1997) acredita que esta alta aceitação da hierarquia, ou distância de poder, encontradas nas organizações brasileiras, está relacionada às desigualdades na distribuição de renda do país e o passado aristocrata; para tal traço cultural tem-se o seguinte exemplo: “Você sabe com quem está falando?”, é utilizado em algumas situações em que se procura obter tratamento especial. Também o alto índice de incerteza está relacionado com a falta de segurança, com o medo de perder o emprego, entre outras inseguranças que permeiam os países classificados nesta categoria.

O famoso “jeitinho brasileiro” também é citado como cultura nacional que influencia na cultura das organizações. Vale mencionar que, na apresentação de Motta (1997), diferentemente da malandragem, o famoso “jeitinho brasileiro” não implica tirar vantagem,

passar para trás ou enganar; em contrapartida Chu e Wood Jr. (2008, p. 982) caracterizam esta flexibilidade de forma ambígua, como um “comportamento pouco profissional ou amador”, ou que visa a harmonizar as regras com as necessidades diárias das pessoas.

2.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DAS NAÇÕES NA ALEMANHA

A Alemanha é uma República Federal que tem como idioma oficial o alemão, língua com maior número de falantes da União Europeia (COTRIM, 2002). Apresenta-se como a terceira maior economia mundial destaca-se nos domínios da produção de automóvel, da indústria mecânica de precisão e do equipamento eletrônico e de comunicações, bem como nos setores químico e farmacêutico, entre muitos outros. É o país da União Europeia com maior número de habitantes – 82 milhões.

A conjuntura de estabilidade econômica aliada ao amplo desenvolvimento tecnológico no país justifica, acredita-se, a posição dos profissionais alemães entrevistados por Geert Hofstede quando se verificou conforme expõe Motta (1997) que, diferentemente dos respondentes brasileiros, a aceitação da distância de poder é baixa e há um nível médio a alto de aceitação de incerteza.

Mudanças demográficas da Alemanha confirmam – influenciadas pelo envelhecimento dos habitantes – as diminuições da população e da força de trabalho até 2020. Apesar disso, o “tema diversidade geracional quase não é ativamente abordado nas empresas”, conforme apresenta Klaffke (2014a, p. 4). Entretanto, resultados de uma pesquisa destacada também por Klaffke (2014a) apontaram o medo que 50% dos empresários alemães têm de perder receitas em razão da escassez de trabalhadores qualificados, referindo-se aos *baby boomers* que estarão aposentados até 2030 no país.

2.2 DIVERSIDADE GERACIONAL

É norte-americana a origem do tema gestão da diversidade (KLAFFKE, 2014a). Sobre o conceito de diversidade, Nkomo e Cox Jr. (2010, p. 333) explicam como “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social”, que pode ser uma organização de trabalho, de estudos, uma família, um condomínio, enfim, um contexto onde convivem pessoas.

Entre as muitas formas de diversidade presentes nas organizações, a variável geração vem ganhando destaque. Klaffke (2014a) manifesta hipóteses para explicar as distintas experiências e comportamentos de diferentes faixas etárias, entre elas, os efeitos geracionais, resultado de estudos mais recentes que mostram que valores e atitudes de um grupo de idade surgem da socialização comum.

A duração e separação de cada geração, nos anos, são definidas de forma um pouco diferente de literatura para literatura, mas costumam variar entre 15 e 20 anos (INGLEHART, 1977; MEULEMANN, 2006 citados por KLAFFKE, 2014a).

Diferentes expectativas dos grupos etários individuais por si só não são um novo fenômeno. O que há de novo é a condução das ações das organizações neste cenário, em que, segundo Klaffke (2014a, p. 6), dado o aumento no “período produtivo”, haverá maior duração na colaboração entre as gerações, ou seja, não haverá mais sobreposição, mas sim uma força de trabalho multigeracional irá compor o grupo de trabalho das empresas.

A precedência norte-americana no estudo sobre gerações fez com que muitos países utilizassem seu esquema de divisão de gerações; entre estes países encontra-se o Brasil.

Destarte, a classificação geracional brasileira é representada de acordo com a seguinte ordem cronológica: integram os *baby boomers* aqueles que nasceram entre os anos 1946 e 1964, a geração X é composta pelos nascidos entre 1965 e 1979, e, subsequentemente, a geração Y corresponde as pessoas que nasceram entre 1980 e 1995 (OLIVEIRA, 2013).

Ao analisar o mercado de trabalho alemão na sua totalidade, tem-se, igualmente ao Brasil, o esquema geracional norte-americano como compatível. Para a parte Oeste da Alemanha, porém, faz-se necessário um ajustamento dos limites etários das gerações propostas naquela classificação, dadas as consequências socioeconômicas da Segunda Guerra Mundial, ordenando-se as gerações da seguinte forma: geração *baby boomers*, que nasceu entre os anos 1946 e 1962, geração golfe ou geração X, nascida entre 1963 e 1980, e, por último, a geração internet ou Y, que nasceu a partir de 1981 até 1995 (KLAFFKE, 2014a).

2.3 GESTÃO DE PESSOAS E DIVERSIDADE GERACIONAL

Lancaster e Stillman (2002) alertam que as organizações estão cometendo um erro crítico ao não perceberem que a gestão de pessoas, com suas ferramentas de orientação de funcionários, pode oferecer políticas e práticas cruciais para recrutamento e retenção da diversidade geracional. Deste modo, faz-se necessário conhecer cada uma das gerações, seus anseios pessoais e desejos profissionais, para poder atender às necessidades diferenciadas destes profissionais.

Identificar os potenciais conflitos que surgem das diferentes opiniões e das mudanças de paradigma, são bons inícios para a tarefa de gerenciar a diversidade de gerações. Uma destas mudanças de paradigma é a nova constituição da liderança de muitas equipes. Percebe-se que os inúmeros jovens, integrantes da geração Y, estão assumindo o posto principal liderando os funcionários *baby boomers* e X, mais velhos e mais experientes. Estas duas gerações viveram apenas o formato de hierarquia organizada conforme a idade, ou seja, mais velhos lideram mais novos (THOM; HUNBSCHMID, 2012).

Tapscott (2010, p. 183) destaca que o “velho modelo de recursos humanos” composto por: “recrutar, treinar, supervisionar e reter, deveria ser arquivado” deveria ser substituído por “um novo modelo: iniciar, engajar, colaborar e evoluir”. No primeiro método, usado em larga escala atualmente, existem apenas esforços de controle do patrão, os quais não condizem com a realidade de guerra por talentos que se encontram nas organizações; enquanto que no modelo proposto são percebidos esforços bidirecionais, proporcionais à atual realidade.

A diversidade geracional deve ser compreendida pelas organizações e por seus gestores de pessoas, os quais devem procurar ajustar suas estratégias de recrutamento e retenção a fim de tornar o gerenciamento da diversidade uma ferramenta estratégica que, na compreensão de Lancaster e Stillman (2002, p. 55), “é relativamente fácil de se trabalhar e pode até ser divertida”. Também Thom e Hunbschmid (2012) destacam que incentivar a formação de grupos de trabalho com diferentes idades é fundamental para manter a motivação e possibilitar a cooperação intergeracional eficiente.

3 METODOLOGIA

Nesta seção apresentam-se aspectos teóricos que serviram de amparo para a abordagem adotada e os procedimentos metodológicos que conduziram o desenvolvimento dessa pesquisa qualitativa (MINAYO, 1994) e de natureza aplicada (ROESCH, 2006).

No que diz respeito aos fins, essa pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva (VERGARA, 2010b). Exploratória, uma vez que compreende um estudo ainda pouco aprofundado no Brasil, mas com necessidade de pesquisas e descobertas e pioneiro, por fazer um estudo comparativo entre realidades brasileiras e alemãs. Descritiva porque apresenta características pessoais e profissionais das gerações dos *baby boomers*, X e Y, além de identificar e descrever práticas de gestão de pessoas, com relação à diversidade geracional, de empresas brasileiras e alemãs.

Em relação aos meios, é classificada como estudo de campo, pesquisa documental e bibliográfica. Estudo de campo, pois foram realizadas entrevistas semiestruturadas em

organizações brasileiras e questionários nas empresas alemãs. Documental porque se consultou documentos privados das organizações pesquisadas. Por fim, bibliográfica, uma vez que foram feitas pesquisas em bases de dados como livros, anais de congressos e revistas.

Quatro organizações foram pesquisadas. Para definição das mesmas seguiram-se os critérios de representatividade não probabilística como ciclo de vida da empresa – buscou-se por organizações com pelo menos 40 anos de idade – e número de funcionários – quando se recorreu por acessibilidade a empresas de grande porte do setor metalmeccânico.

Nesse íterim, foram pesquisadas duas organizações brasileiras do setor metalmeccânico localizadas na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, a primeira aqui nominada empresa A; e a outra, denominada empresa B.

Enquanto que no país Europeu, também por acessibilidade definiram-se como organizações uma empresa de automação industrial e outra de tecelagem de metais e plásticos, denominadas na apresentação dos resultados deste estudo como empresa C e empresa D, respectivamente.

Buscando a solução do problema deste estudo, e em vista do alcance dos objetivos do mesmo, definiram-se como sujeitos desta pesquisa: no Brasil, gestores da área de gestão de pessoas das organizações pesquisadas, tanto na empresa A quanto na B. Na Alemanha, em relação à disponibilidade de contatos, foram sujeitos de pesquisa um engenheiro eletrotécnico na empresa C e um assessor de comunicação externa na empresa D.

Para a pesquisa de campo utilizaram-se os meios de entrevista semiestruturada e questionário aberto. As entrevistas – que duraram em torno de 60 minutos – realizaram-se com os sujeitos brasileiros deste estudo. Com o consentimento destes as mesmas foram gravadas para posterior transcrição e análise. Os questionários foram aplicados aos sujeitos alemães.

Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica em livros, anais de congressos e revistas pertinentes ao assunto; conjuntamente foi feita pesquisa documental, a qual ocorreu nos arquivos privados das organizações pesquisadas, entre estes: registros e comunicações informais.

Com os sujeitos da pesquisa objetivou-se investigar, inicialmente, se era percebida a diversidade de gerações no quadro funcional da empresa.

Aos respondentes que perceberam diversidade de gerações em seus grupos de trabalhadores, as demais perguntas diziam respeito a: a partir de quando estas diferenças ficaram mais aparentes, e quais práticas de gestão de pessoas são desenvolvidas na organização visando à gestão da diversidade geracional e, por fim, questionou-se a respeito de porque estão sendo desenvolvidas estas práticas e quais os resultados que estas já trouxeram à organização.

Os respondentes que não perceberam diversidade de gerações em seus grupos de trabalhadores questionou-se sobre o motivo de ainda não terem sido instituídas práticas de gestão das diferentes gerações e se consideravam que em suas organizações serão futuramente necessárias algumas destas práticas; se sim, quais.

Para a análise e a interpretação dos dados das entrevistas semiestruturadas, dos questionários abertos e da pesquisa bibliográfica utilizou-se o método de análise do conteúdo proposto por Bardin (2011). Documentos das empresas, como: históricos, dados sobre número de funcionários e ano de nascimento desses, também foram tabulados e analisados.

Frases e parágrafos foram definidos como unidades de análise de conteúdo que se utilizou de três categorias previamente definidas: características-chave dos profissionais brasileiros e alemães das gerações *baby boomers*, X e Y, diversidade geracional e as práticas de gestão de pessoas no que concerne à diversidade geracional em empresas do Brasil e da Alemanha. A definição destas categorias de análise se deu a partir da relação das mesmas com os objetivos e o problema deste estudo.

Fundamentada a abordagem teórica e verificadas as percepções dos pesquisados, traçaram-se diretrizes para a gestão de pessoas na perspectiva da diversidade de gerações.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 EMPRESAS PESQUISADAS

Neste estudo é denominada empresa A uma organização familiar com 67 anos de atuação e gestão profissionalizada localizada na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ela atende tanto o mercado brasileiro quanto o internacional e atua no setor metalmeccânico, tem como principais produtos: pivôs de irrigação, automação industrial, painéis de comando, e energia alternativa.

A empresa B também é familiar com gestão profissionalizada, tem forte representatividade no setor metalmeccânico, bem como na economia gaúcha e na Região Noroeste do estado. Em atividade há mais de 60 anos seus produtos são comercializados no Brasil e também no mercado internacional alcançando os cinco continentes, exportando para 35 países. É destaque no ramo da agricultura de precisão, para a qual realiza muitas pesquisas em busca de inovações tecnológicas.

A empresa C está há dez anos situada no centro tecnológico de uma pequena cidade alemã situada próxima a divisa tríplice Alemanha-Bélgica-Holanda. Atua na área de automação de processos industriais. Para tal, a prestação de serviços ocorre em território alemão e também fora dele; inclusive já foram realizados no Brasil.

Por último, localizada também em uma pequena cidade do Oeste alemão, a empresa D tem 10 filiais que estão inseridas nos cinco continentes. É destaque nas áreas de tecelagem de metais e plásticos, com alta tecnologia embutida em seu processo fabril.

A partir da tabulação e análise dos documentos fornecidos pelas empresas, foi possível verificar, ainda, o número de funcionários e a divisão desses em cada uma das três gerações: *baby boomers*, X e Y. Para melhor visualização das quatro organizações pesquisadas, é apresentado o Quadro 1.

QUADRO 1 – Organizações brasileiras e alemãs pesquisadas

País	Brasil 		Alemanha 	
Organização	A	B	C	D
Setores de atuação	Pivô de irrigação, automação industrial e painéis de comando	Máquinas agrícolas com alta tecnologia	Automação industrial	Tecelagem de metais e plásticos
Número de funcionários	792	2.530	21	1.050
Funcionários por geração	<i>Baby boomers</i> : 54 (7%) X: 208 (26%) Y: 530 (67%)	<i>Baby boomers</i> : 159 (6%) X: 389 (16%) Y: 1982 (78%)	<i>Baby boomers</i> : 1 (5%) X: 7 (33%) Y: 13 (62%)	Não informado

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível verificar similitudes entre as composições geracionais das três empresas que informaram os anos de nascimento de seus funcionários, com relevante presença da geração Y.

4.2 CARACTERÍSTICAS-CHAVES DOS PROFISSIONAIS BRASILEIROS E ALEMÃES DAS GERAÇÕES *BABY BOOMERS*, X E Y

Os traços culturais brasileiros e alemães constituem variáveis dinâmicas, sofrem influência dos seus meios socioinstitucionais e, por sua vez, interferem nas características-chave dos profissionais de cada uma das gerações nos dois países.

Primeiramente destaca-se a geração *baby boomer* brasileira, a qual tem seu período de nascimento compreendido entre os anos de 1946 e 1965, eles viveram tempos melhores do que seus pais, que presenciaram as duas Guerras Mundiais. Eles são os bebês da guerra, e tiveram o dever de, mesmo indiretamente, reconstruir o mundo. Foi a partir desta geração que, mesmo timidamente, as mulheres passaram a ingressar no mercado de trabalho.

Um dos fatos marcantes desta geração foi a chegada do homem à Lua. Esta é uma geração que respeita os valores familiares e que se dedica profissionalmente a fim de buscar adquirir e preservar bens materiais (LOMBARDÍA; STEIN; PIN, 2008). Oliveira (2013) destaca que duas frases podem ser citadas como lema desta geração no Brasil: “primeiro o dever, depois o lazer” e “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Também na Alemanha esta geração, nascida entre 1946 e 1962, tem grande importância para o mundo dos negócios. Evidenciada como “espinha dorsal da força de trabalho alemão” por Klaffke (2014a, p. 12), a geração *baby boomer* ocupa a maioria dos postos de liderança política e econômica no país, determinando muito da vida social, econômica e política do país.

Eles foram os primeiros a receber investimentos do Estado em Universidades, oportunizando, assim, ensino técnico, formação profissional, Graduação e Pós-Graduação para *baby boomers* alemães, fazendo com que nos anos 1970 e 1980 a sua média de escolaridade fosse respectivamente de 7,1 e 8,2 anos. Comparando com os *baby boomers* brasileiros, percebe-se que nestes mesmos 20 anos o período de estudo foi amplamente inferior – 2,8 anos apenas (BARRO; LEE, 2013).

Entre os anos de 2020 e 2030 os *baby boomers* estarão se aposentando, provocando, desta forma, declínio significativo na força de trabalho alemão (OERTEL, 2014). Ante essa perspectiva, Thom e Hubschmid (2012) indicam que é de fundamental importância fazer uma melhor utilização da capacidade de trabalho desta geração, que tem inteligência cristalizada no alcance de metas dos negócios.

Esta geração foi a primeira a ter aparelhos de televisão em casa, foi criada em famílias menos autoritárias do que seus pais e avós e alguns privilegiados *baby boomers* realizaram as primeiras viagens de turismo. Também foi esta geração alemã que viveu o aumento da força feminina no mercado de trabalho, realidade que trouxe mais investimentos nas crianças; como exemplos destacam-se as creches e os ginásios de esportes (OERTEL, 2014).

No Brasil, o surgimento da TV, por sua vez, foi fato marcante apenas para a geração X, que no país Sul-Americano nasceu entre 1965 e 1979 e viu a epidemia da Aids e a queda do Muro de Berlim. Oliveira (2013) evidencia que eles cresceram acompanhando os apelos das propagandas televisivas que procuravam interessados por seus produtos. Contudo, a realidade imposta na época não favorecia muitas famílias que socializavam a vida dentro de casa dividindo telefone, aparelho de televisão, quartos e até banheiros.

Este modo de viver fez com que muitos integrantes da geração X se propusessem a buscar melhores condições de vida visando à possibilidade de eles mesmos ou então ao menos seus filhos – integrantes da geração Y –, usar individualmente aparelhos, bens ou mesmo espaços em casa. Para isso tornaram-se profissionais altamente competitivos e muitos até viciados em trabalho, e também se propuseram a ter menos filhos do que seus pais *baby boomers*.

As mães integrantes dessa geração foram buscar uma vaga no mercado de trabalho brasileiro, objetivando melhores condições financeiras para suprir os desejos que começavam

a surgir, motivados, principalmente, pelos chamamentos e apelos televisivos que passaram a compor os ambientes familiares. Os horários de convívio em família foram influenciados pela recém-chegada televisão. Procurava-se organizar as refeições durante ou então antes do jornal de notícias ou da novela (OLIVEIRA, 2013).

A geração X alemã, por sua vez, é considerada por Oertel (2014) como a prole desejada que teve ótimo apoio educacional, financeiro e social e viu o aumento das meninas nas escolas. Seu período de nascimento compreende os anos de 1963 a 1980.

Esta geração viu a reunificação das Alemanhas e passou a dedicar tempo para a busca de soluções de problemas ambientais e sociais que presenciaram, como o acidente na usina nuclear de Chernobyl, buraco na camada de ozônio, surgimento da Aids, entre outros (OERTEL, 2014).

Oertel (2014) destaca que o computador preconcebeu a entrada desta geração na carreira profissional e, mais tarde, o telefone celular, a internet e o e-mail surgiram como ferramentas de trabalho. Por esta geração ter vivido e acompanhado a criação, desenvolvimento e utilização destas ferramentas tecnológicas, é correspondentemente mais fácil aceitar essas e outras novas tecnologias e incorporá-las em seu dia a dia do que para a geração *baby boomers*, por exemplo.

Os X apresentam-se como de muito valor para as empresas alemãs. São profissionais com experiência, conhecimento e habilidades sociais; nestes três aspectos com vantagem em relação aos *baby boomers*; mesmo assim percebe-se em muitos integrantes da geração o receio de não alcançar sucesso profissional e “tornarem-se permanentemente descartados ou sujeitos do chamado efeito príncipe Charles” (OERTEL, 2014, p. 51); isso por sua geração se encontrar entre duas gerações promissoras, uma por sua experiência, outra por seus altos índices de inovação.

As crianças troféus, designadas por Alsop (2008) como os hoje jovens Y, nasceram no Brasil entre os anos 1980 e 1995, cresceram e chegaram ao mercado de trabalho, onde estão interferindo de maneira mais direta nos destinos das empresas e também da sociedade (HUNTLEY, 2006; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; OLIVEIRA, 2013; LANCASTER; STILLMAN, 2011).

Essa inserção dos nativos digitais – que mesclam com facilidade trabalho e entretenimento – tem alterado os princípios e a ética profissional até antes vigentes e muito bem-aceitos nas organizações; isso porque, no entendimento de Tapscott (2010, p. 185), não há só um choque geracional no mercado de trabalho a partir da inserção da geração Y, mas um choque entre “ideias de trabalho”. Tem-se, portanto, novos valores profissionais baseados nas características desta geração e nos fatos marcantes vividos pelos Y, destacando-se os ataques terroristas da Rede Al-Qaeda (HUNTLEY, 2006).

Os profissionais Y precisam encontrar sentido na realização de suas tarefas. Eles não querem ser vistos apenas como funcionários; querem ser valorizados e não apenas ter um chefe, mas um mentor; e quando se identificam com este mentor são extremamente leais (LIPKIN; PERRYMORE, 2010) e sentem-se conectados e participantes na organização (ALSOP, 2008).

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional para estes profissionais é essencial, nesse contexto, muitas organizações estão oferecendo flexibilização em vista da retenção e motivação dos profissionais Y, que não veem o tempo de trabalho e o tempo pessoal separados (ALSOP, 2008; TAPSCOTT, 2010; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; OLIVEIRA, 2013).

A geração Y alemã, por sua vez, vive em uma sociedade multiopção e globalizada. Foi criada em famílias organizadas em novos arranjos, com pais ou mães solteiros ou do mesmo gênero. Com amizade, parceira de confiança e boa vida familiar como valores centrais

da vida, esta geração busca a felicidade ao invés da carreira, ideal que tem assustado gestores de empresas.

O naufrágio do Estônia, o massacre de Erfurt e outros desastres como os ataques terroristas de 11 de setembro, foram fatos que marcaram a vida dos Y alemães. Estas crises sociais fazem com que esta geração, no âmbito profissional, não goste de executar atividades repetitivas e sem sentido, buscando sempre por ambientes amigáveis que propiciem bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional (KLAFFKE, 2014b).

A forte relação dos Y alemães com as redes sociais – que propicia receber e oferecer *feedback* como o “curtir” do *Facebook* – faz com que eles esperem também no ambiente de trabalho receber constantes retornos a respeito do andamento das atividades (KLAFFKE, 2014b). Thom e Hubschmid (2012) e Klaffke (2014b) destacam, ainda, que eles querem líderes mentores que atuem como guias e buscam por organizações comprometidas com valores sociais e ambientais.

O Quadro 2 destaca as principais características nos âmbitos pessoal e profissional dos profissionais integrantes das gerações *baby boomers*, X e Y no Brasil e na Alemanha.

QUADRO 2 – A vida e os ambientes de trabalho brasileiros e alemães e a diversidade geracional

		<i>Baby boomers</i>	Geração X	Geração Y
BRASILEIROS	A vida da geração	<ul style="list-style-type: none"> – Materialistas. – Respeito aos valores familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> – Autoconfiança. – Timidamente buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> – Pais-helicópteros. – Nativos digitais. – Mesclam trabalho e entretenimento. – Valorizam relações interpessoais.
	O que esperam no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> – Disciplina no estudo e trabalho. – Materialistas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Competitivos. – Céticos em relação aos seus gestores. 	<ul style="list-style-type: none"> – Desejam receber muitos <i>feedbacks</i>. – Buscam por horários flexíveis. – Procuram significado e motivos para seu trabalho. – Querem desafios.
ALEMÃES	A vida da geração	<ul style="list-style-type: none"> – Famílias não mais tão autoritárias. – Progresso técnico. – Aumento no lazer. – Possibilidade de fazer turismo. – Apoio especial no sistema de ensino técnico, formação profissional e acadêmica de graduação. 	<ul style="list-style-type: none"> – Internacionalização: incentivo ao aprendizado de outros idiomas. – Revolução da mídia: computadores, microondas, videocassete. 	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento da internet. – Digitalização das relações pessoais através das redes sociais. – Novos arranjos familiares

O que esperam no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> – emprego seguro. – boa renda, não só para agora, também depois, na aposentadoria. – formar equipes com gestores competentes. – ter boa comunicação. – fornecer <i>feedback</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> – Segurança. – Qualidade de vida com equilíbrio entre vida pessoal e profissional. – Contatos sociais. – Líderes competentes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ambiente de trabalho amigável. – Bom equilíbrio entre vida e trabalho. – Patrocínio de formação e desenvolvimento profissional. – Atividade desafiante. – Oportunidades de liderança. – Condições de trabalho flexível.
----------------------------------	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir desse Quadro procurou-se expressar as principais características pessoais e profissionais das três gerações que compõem o mercado de trabalho alemão e brasileiro – *baby boomers*, X e Y. Elas nasceram em épocas distintas e também cresceram e se desenvolveram em países diferentes, com realidades econômicas, sociais, culturais e políticas diversas. Logo, pensam de maneira diferenciada; atualmente trabalham juntas em organizações públicas e privadas e precisam encontrar pontos comuns favoráveis ao alcance dos objetivos e sucessos destas organizações, fazendo com que suas especificidades unidas sejam o combustível para as vidas organizacionais, como se exhibe na sequência.

4.3 DIVERSIDADE GERACIONAL

No tocante à percepção ou não da diversidade de gerações em suas equipes, os entrevistados das duas empresas brasileiras confirmaram a presença das gerações *baby boomers*, X e Y nas empresas A e B; já no país europeu, os entrevistados afirmaram não perceber a diversidade geracional em seus funcionários.

Para o gestor da empresa A, “talvez uns cinco anos para cá que isso está um pouco mais (pausa) complexo. Que está precisando de um esforço maior para que (pausa) as coisas aconteçam”. No final desta fala o respondente se referia a uma cultura de limpeza do ambiente de trabalho que a empresa tem desde sua fundação, lembrando que nestes últimos cinco anos estão enfrentando algumas dificuldades de adaptação nos novos funcionários.

Para o respondente, “esta diferença nas gerações é por uma questão de valores, educação, uma série de influências” e o que está evidente também hoje na sua equipe de funcionários mais jovens é a “questão pressa. Eles não têm tempo”.

O entrevistado apresenta sua trajetória na empresa quando trabalhou primeiramente dois anos como *office boy* e ficou muito feliz quando recebeu a primeira promoção. Hoje, declara:

se eu falar pra um menino que ele é pra ficar trabalhando assim, hipoteticamente, numa função assim de menos importância (pausa) ele já sai reclamando: aqui não me valorizam, não tenho oportunidade de crescimento. Digo, meu amigo: você precisa conquistar teu espaço. E aí vem o conflito (pausa).

O respondente complementa, enfatizando que nem sempre consegue “entender porque esta urgência em tudo”, e revela que às vezes tem “dificuldade enorme de vender para a pessoa a ideia de que ela precisa ficar uns dois anos aqui pra buscar o teu espaço”.

A diversidade de gerações na empresa B é, por sua vez, percebida há em torno de dez anos, porém, conforme expõe o entrevistado, “de forma mais (pausa) perceptiva e tal nos últimos dois ou três anos”. Essa diversidade de gerações trouxe consigo a rapidez nas

mudanças e inovações nos processos produtivos, situações que têm provocado alguns conflitos quando funcionários e também líderes não estão dispostos a acompanhar, voltar a estudar e, muitas vezes, reaprender a trabalhar.

O gestor ressaltou que a diversidade geracional proporciona para a empresa continuar com sua “forma de trabalhar, (pausa) ela é bastante arrojada, busca (pausa), está sempre inovando, então tudo isso é possível (pausa) com essa diversidade toda” de pessoas mais jovens dividindo espaço com as mais experientes; trocas que estão gerando bons resultados “principalmente em áreas como engenharia e tecnologia”.

4.4 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO QUE CONCERNE À DIVERSIDADE GERACIONAL EM EMPRESAS DO BRASIL E DA ALEMANHA

Os respondentes brasileiros afirmaram que já instituíram práticas de gestão de pessoas para gerir a diversidade de gerações em suas empresas; enquanto que nas empresas alemãs ainda não foram aplicadas, todavia, os respondentes consideraram necessária a efetivação futura das mesmas.

Treinamento para líderes é a prática de gestão da diversidade geracional trabalhada pela empresa A. O respondente da empresa A declara que este treinamento está “acomodando as gerações”; consiste em trabalhar “com as gerações mais antigas para que elas entendam e aceitem este novo modelo de trabalhar” sem abrir mão dos seus valores. Como não há mais as mesmas pessoas de dez anos atrás no mercado para serem contratadas, é necessário desenvolver a capacidade de, mesmo as pessoas sendo diferentes, guiá-las ao mesmo resultado, ao mesmo objetivo, como sempre foi, pois a empresa sobrevive de resultado.

Esses treinamentos destinados aos líderes têm duração de 120 horas. Os investimentos são altos, conforme destaca o entrevistado. Não há outro jeito, entretanto; a empresa tem de treinar, pois os Y são mais críticos, mais questionadores, “um pouco mais arrojados”, e isto não pode ser visto como provocação pelos líderes, pois são apenas “pessoas diferentes” e são estas que estão disponíveis no mercado.

Na empresa B, por sua vez, de acordo com o respondente desta pesquisa, as práticas de gestão da diversidade de gerações são: (1) “muita conversa sobre o tema, principalmente da direção da empresa nas reuniões dos líderes”, (2) (...) participação feminina em “todos os postos da indústria”, (3) estar “bem-alinhada ao mercado” em relação às políticas salariais e aos benefícios, (4) o programa de participação nos resultados e lucros, e (5) centros de treinamento.

O Quadro 3 expõe, de forma resumida, as práticas de gestão de pessoas no que concerne à diversidade geracional nas empresas A e B; destaca também quais os objetivos destas práticas e os benefícios que elas trouxeram para as organizações.

QUADRO 3 – As práticas de gestão de pessoas no âmbito da diversidade geracional nas empresas A e B – objetivos e benefícios

	Práticas	Objetivo	Benefícios
EMPRESA A	– Treinamento para líderes.	– apresentar que atualmente as pessoas são diferentes de alguns anos atrás. É preciso aceitar estas diferenças e estruturar novas formas de trabalho, buscando atingir os mesmos resultados: alcance dos objetivos da empresa.	– redução na resistência ao apresentar currículos. – maior tranquilidade na convivência em todas as áreas. – menos conflitos, e com os que surgem é mais fácil solucionar.

EMPRESA B	– Conversar sobre a diversidade geracional em reuniões com os líderes.	– acomodar no ambiente de trabalho as pessoas mais velhas portadoras de maiores experiências e conhecimento sobre a empresa, com as pessoas mais novas com maior facilidade nas áreas tecnológicas que se destacam na organização.	– aumento no nível de satisfação e retenção dos funcionários. – maior atração de novos funcionários, até de outros Estados do país.
	– Participação feminina em todos os postos da indústria.	– reorganização dos setores com aumento na produtividade e gestão da qualidade.	
	– Alinhar políticas salariais e benefícios com o mercado externo.	– comparação com posicionamento das empresas do setor – mercado externo.	
	– Programa de participação nos resultados e lucros.	– ser uma ferramenta de motivação ao alcance de faturamento em níveis mais elevados, reconhecendo os esforços coletivos e individuais.	
	– Centro de treinamento.	– receber, ensinar e treinar os novos funcionários em um ambiente propício com acompanhamento individual para somente posterior destinação à indústria.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Alemanha, por sua vez, os sujeitos C e D concordam que serão necessárias práticas para gerir a diversidade de gerações. O primeiro enfatiza que “em determinada situação ou projeto de trabalho, para aproveitar os pontos positivos de cada geração”. Da mesma forma, o sujeito D considera que “especialmente para a geração mais velha, mais educação e trabalho com as novas tecnologias”; deverão ser futuras práticas da empresa D visando a gerir a diversidade geracional, e acrescenta: “mas será difícil adequar uma prática específica para cada geração e também adequar uma prática igual para ambas gerações”.

4.5 A MENTORIA COMO DIRETRIZ PARA A GESTÃO DE PESSOAS NA PERSPECTIVA DA DIVERSIDADE GERACIONAL

A gestão de pessoas, por meio das suas possibilidades de orientação de funcionários, parece ser crucial para o recrutamento e a retenção da diversidade geracional, como é exposto por Lancaster e Stillman (2002). Deste modo, inicialmente faz-se necessário conhecer cada uma das gerações presentes hoje no mercado de trabalho – *baby boomers*, X e Y –, seus anseios pessoais e desejos profissionais, semelhante ao que se objetivou neste estudo, para, então, poder atender às necessidades diferenciadas de cada um destes grupos de profissionais.

A questão que se apresenta como decisiva para o futuro da gestão de pessoas nas empresas, portanto, é como gerir esta diversidade geracional respeitando e reconhecendo cada indivíduo e geração, valorizando tanto os mais novos profissionais quanto os mais experientes. Neste sentido, Thom e Hunbschmid (2012) destacam que incentivar a formação

de grupos de trabalho com diferentes idades é fundamental para manter a motivação e possibilitar a cooperação intergeracional eficiente.

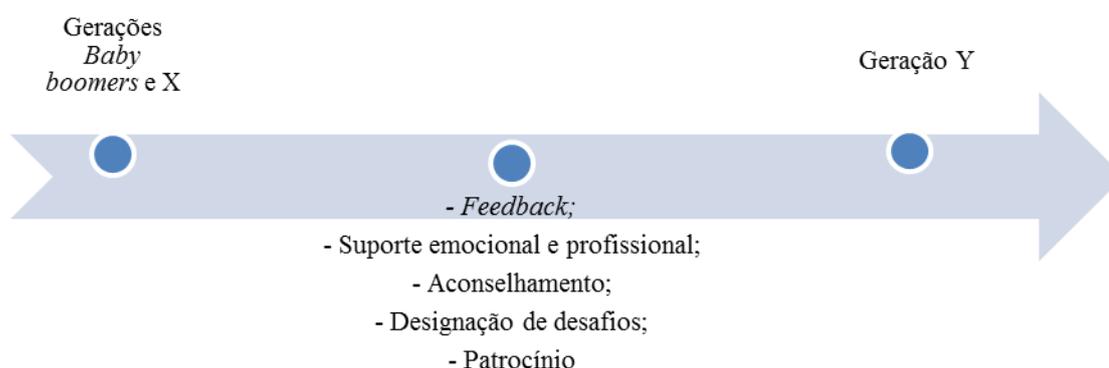
Ao incentivar a formação de grupos de trabalho compostos pelas três diferentes gerações, além de oferecer o encontro de *baby boomers*, X e Y, fazendo com que se conheça cada uma das gerações, para então compreender e respeitar, é proporcionada também a troca de experiências e sabedorias. Experimentos como estes são relacionados por Vergara (2010a) com a mentoria, que não é uma novidade da administração; suas origens remontam aos tempos da Antiguidade, a origem do termo mentoria se deu na mitologia grega.

Kram (1988) expõe que o mentor é um funcionário ou profissional experiente que apoia, aconselha e incentiva seu orientado – funcionário ou profissional que está iniciando na empresa, no mercado de trabalho ou em uma nova carreira. A autora ainda explica que a mentoria atende duas funções, dois papéis, na vida dos mentorados: funções de desenvolvimento de carreira e funções de suporte psicossociais. Quando são oferecidos ao mentorado: apoio, patrocínio, designação de desafios, *coaching*, aconselhamento, amizade, desenvolvimento de habilidades comportamentais e técnicas, proteção, *feedback*, aceitação e confirmação, exposição e visibilidade, e papel de modelo (KRAM, 1988).

Evidencia-se que, por intermédio da mentoria, empresas e funcionários das distintas gerações, percebem-se beneficiados pelo ambiente sadio de valorização do novo e preservação do sábio. Nesse ínterim, compreende-se e propõem-se a mentoria como diretriz para a gestão de pessoas na perspectiva da diversidade geracional, pois, por meio de suas funções de desenvolvimento de carreira e suporte psicossociais são preservados os valores, conhecimentos e práticas adquiridos ao longo dos anos pelos funcionários mais velhos, e porque igualmente acontece uma troca de experiências entre esses e os recém-chegados ao mercado de trabalho, os quais estão mais próximos e conectados às mudanças e inovações tecnológicas disponíveis, proporcionando, dessa forma, a otimização das atividades das organizações.

A Figura 1 expõe a relação de mentoria entre os funcionários das gerações *baby boomers* e X e os da geração Y – quando integrantes de uma ou das duas gerações mais velhas ocupam o papel de mentores e os mais novos o de mentorados.

FIGURA 1 – O processo das gerações *Baby boomer* e X como mentores da geração Y



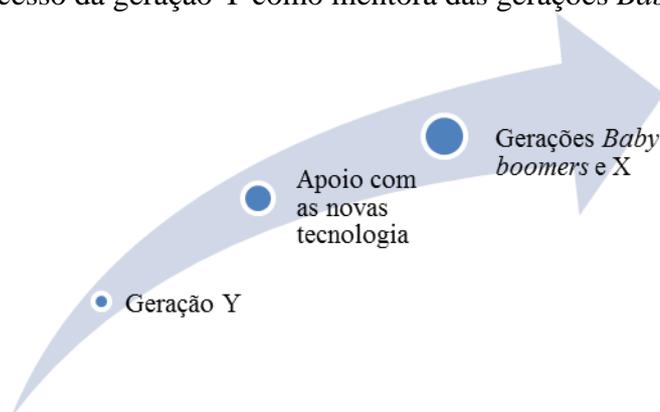
Fonte: Dados da pesquisa.

Neste modelo de mentoria, a qual pode ser definida como mentoria tradicional, os profissionais que estão há mais tempo no mercado de trabalho e, portanto, são detentores de maiores conhecimentos e experiências sobre a organização e seus ramos de atividade, proporcionam aos profissionais mais jovens suporte emocional e profissional; também atuam como conselheiros dos Y e patrocinadores para com os demais colegas de trabalho com os quais os mais jovens não possuem tanto contato. Designar desafios também poderá ser uma

das funções da mentoria que os *baby boomers* e os X poderão utilizar quando estiverem acompanhando um funcionários da geração Y; juntamente com indicação dos desafios poderá haver o acompanhamento do alcance dessas metas por meio de *feedbacks* de desempenho – tão almejados pela geração mais nova.

A Figura 2, por sua vez, destaca a relação de mentoria inversa da anterior, ou seja, com os jovens integrantes da geração Y atuando como mentores das gerações *baby boomers* ou X.

FIGURA 2 – O processo da geração Y como mentora das gerações *Baby boomer* e X



Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que a geração Y também poderá ser mentora das gerações *baby boomers* ou X, especialmente quando se tratar de assuntos relacionados às novas tecnologias e inovações tecnológicas, temas que essa geração mais nova conhece em maior profundidade e tem maior facilidade de trabalho e aprendizagem.

A mentoria igualmente é proposta como diretriz para a gestão de pessoas no âmbito da diversidade geracional, pois se insere no novo modelo de recursos humanos proposto por Tapscott (2010), o qual é composto pelos aspectos iniciar, engajar, colaborar e evoluir.

5 CONSIDERAÇÕES

A diversidade de gerações tem se apresentado como um desafio para a gestão de pessoas nas organizações, as quais precisam promover um ambiente de respeito e reconhecimento de cada geração e indivíduo, valorizando tanto os mais novos quanto os mais experientes, objetivando, sobretudo, o alcance dos objetivos das organizações e o sucesso das mesmas.

A geração Y nasceu e cresceu em um mundo muito diferente das gerações X e *baby boomers*, e por isso esses mais novos profissionais também vivem e trabalham, ou, ao menos, almejam trabalhar, de um jeito diferente do que as gerações anteriores têm experimentado. São situações como essas, confirmadas e destacadas nos resultados desse estudo, que têm motivado muitos conflitos nos ambientes organizacionais.

Esta pesquisa buscou identificar e descrever as características-chave dos profissionais brasileiros e alemães integrantes das gerações *baby boomers*, X e Y, objetivou, ainda, atestar a existência de práticas de gestão de pessoas no que concerne à diversidade geracional em empresas do Brasil e da Alemanha, e, por fim, almejou visualizar diretrizes para a gestão de pessoas na perspectiva da diversidade de gerações.

Os resultados da pesquisa evidenciam que existem similitude nas características-chave dos profissionais *baby boomers* brasileiros e alemães, assim como entre os integrantes das gerações X e Y do Brasil e da Alemanha. Em relação à existência de práticas de gestão de pessoas no âmbito da diversidade de gerações em empresas dos dois países, todavia,

destacaram-se discrepâncias, uma vez que, por um lado, os entrevistados brasileiros confirmaram que nas empresas A e B existem práticas para gerir a diversidade geracional, entre elas treinamento e conversas com líderes, participação feminina, alinhamento de benefício ao mercado externo, e, por outro, os dois pesquisados alemães corroboraram que ainda não existem práticas de gestão de pessoas objetivando gerir a diversidade de gerações nas empresas C e D.

Por fim, este estudo propôs a mentoria como diretriz para gestão de pessoas na perspectiva da diversidade de gerações. Essa antiga ferramenta da administração proporciona interação e integração das gerações e, conseqüentemente, maior compreensão e respeito mútuo entre os trabalhadores das diferentes gerações, por meio das relações mentores-mentorados. A mentoria é a proposta, tanto para preparar a geração Y, necessária especialmente porque até o ano de 2025 ela ocupará 75% da força de trabalho, e nesse contexto os profissionais Y precisam ser aptos para ocupar muitos dos cargos de liderança atualmente ocupados pelos *baby boomers* que, daqui há dez anos, estarão aposentados, quanto para auxiliar as gerações X e *baby boomers* no que diz respeito às inovações tecnológicas e da informação.

Nos próximos anos a inovadora geração Y irá continuar dividindo espaço com os integrantes das gerações *baby boomers* e X; e elas também contarão com a companhia da ainda mais arrojada geração Z, composta pelos nascidos a partir de 1995, os quais integrarão os grupos de trabalhadores nos próximos anos. Nesse contexto, os campos de estudo da diversidade geracional e das práticas de gestão de pessoas para gerir a diversidade de gerações são e ainda serão vastos. Sugere-se, portanto, que mais estudos acadêmicos sejam realizados nestas áreas, especialmente retratando a presença da geração Z no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALSOP, Ron. **The Trophy Kids Grow Up**: How the millennial generation is shaking up the workplace. EUA: Jossey-Bass, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRO R.; LEE, J. W. **Educational Attainment for Total Population, 1950-2010**. v. 1.3, 04/13, 2013.

CHU, Rebeca A.; WOOD Jr., Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 42, n. 5, p. 969-991, set./out. 2008.

COTRIM, Gilberto. **História global**: Brasil e geral. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

HUNTLEY, Rebecca. **The world according to Y**: inside the new adult generation. Sydney: Allen & Unwin, 2006.

KLAFFKE, Martin (Hrsg). **Generationen-Management**: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Berlim: Springer Gabler, 2014a.

KLAFFKE, Martin. Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: KLAFFKE, Martin (Hrsg). **Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze**. Berlin: Springer Gabler, 2014b.

KRAM, Kathy E. **Mentoring at Work: development relationships is organization life**. Lanham: University Press of America, 1988.

LANCASTER, Lynne C.; STILLMAN, David. **When generations collide: who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work**. HarperCollins e-book, 2002.

_____; _____. **O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

LIPKIN, Nicole A.; PERRYMORE, April J. **A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOMBARDÍA, Pilar G.; STEIN Guido; PIN, José R. Quem é a geração Y. **HSM Management**, 70, set./out. 2008.

MINAYO, Maria C. de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria C. de S. (Org.) et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOTTA, Fernando C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NKOMO, Stella M.; COX JR., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart R. et al. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010. Vol. 1.

OERTEL, Jutta. Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In: KLAFFKE, Martin (Hrsg.). **Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze**. Berlin: Springer Gabler, 2014.

OLIVEIRA, Sidnei. **Jovens para sempre: como entender os conflitos entre as gerações**. São Paulo: Integre, 2013.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHNEIDER, Susan C.; ARRUDA, Carlos A. Gerenciando através de culturas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando internet estão mudando tudo, das empresas ao governo**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

THOM, Von Norbert; HUBSCHMID, Elena. Intergenerationeller Wissenstransfer: Besonderheiten jüngerer und älterer Mitarbeitenden. In: PERRIG-CHIELLO, Pasqualina; DUBACH, Martina (Hrsg.). **Brüchiger Generationenkitt: Generationenbeziehungen im Umbau des Forums für Universität und Gesellschaft (FUG) der Universität Bern**, 2012.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010a.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010b.