

O ALCANCE DA HARMONIA ENTRE AS GERAÇÕES BABY BOOMERS, X E Y NA BUSCA DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL NO SÉCULO XXI

Patricia Nunes Costa Reis
patricia.nunes@foa.org.br
UniFOA

Juliana da Silva Lucas
julianalucas@hotmail.com
UniFOA

Keli Mattos
Keli.mattos@hotmail.com
UniFOA

Fernanda Augusta de Oliveira Melo
fernanda.melo@foa.org.br
UniFOA

Elisa Mabel Silva
elisa.silva@foa.org.br
UniFOA

Resumo: O objetivo deste paper foi analisar através das perspectivas dos estilos de lideranças se é possível alcançar harmonia entre as gerações Baby Boomers, X e Y na busca da competitividade empresarial no século XXI. Investigou-se propostas e práticas que atendam a diversidade encontrada nas gerações ao traçarem objetivo comum no ambiente empresarial, tendo em vista coadunarem valores, visões e características conspícuas entre si. Metodologicamente, esta investigação baseou-se em pesquisa bibliográfica com caráter exploratório, a partir da análise da bibliografia de estudos já desenvolvidos com enfoque específico sobre as gerações tecnológicas. Em última análise a investigação deixou evidente que reconhecer as diferenças comportamentais entre as gerações favorece à tomada de decisões, além de auxiliar na solução de possíveis conflitos, corroborando ser possível alcançar harmonia entre as respectivas gerações na busca da competitividade empresarial na atualidade. Espera-se que este estudo possa contribuir na justa adequação das características de cada geração com os estilos de lideranças propostos.

Palavras Chave: Baby Boomers - Geração X - Geração Y - Harmonia - Liderança

1. INTRODUÇÃO

O século XXI marca de forma definitiva os desafios à gestão no que tange à necessidade de mudança de postura dos gerentes, de tecnologia e estratégia no sentido de atingimento de metas, produtividade e rentabilidade pautada em plataformas motivacionais a fim de atender a nova lógica social do mundo contemporâneo.

O problema da pesquisa pode então ser colocado da seguinte forma: De que maneira o comportamento das diferentes gerações pode influenciar nos estilos de liderança?

À luz dessa realidade, o objetivo final deste *paper* foi analisar através das perspectivas dos estilos de lideranças se é possível alcançar harmonia entre as gerações *Baby Boomers*, X e Y na busca da competitividade empresarial no século XXI.

Os objetivos intermediários foram: Analisar o a linha do tempo das gerações tecnológicas e avaliar os Estilos de liderança mediante análise comportamental.

Ainda, para ampliar tal análise, investigou-se propostas e práticas que atendam a diversidade encontrada nas gerações ao traçarem objetivo comum no ambiente empresarial, tendo em vista coadunarem valores, visões e características conspícuas entre si.

Metodologicamente, esta investigação baseou-se em pesquisa bibliográfica com caráter exploratório, a partir da análise da bibliografia de estudos já desenvolvidos com enfoque específico sobre as Gerações: *Baby Boomers*, X e Y na busca de obtenção de uma familiarização com o problema. Quanto à Geração Y, houve a necessidade de investigar materiais internacionais de fontes seguras e sérias.

2. O Estudo das Gerações Tecnológicas

Em função do processo de globalização e das céleres mudanças, corrobora-se conhecer o nascedouro de cada geração na construção de cenário mundial, definindo-as e evidenciando as influências sócio-históricas que as constituíram.

A palavra “geração” comporta significados ao mesmo tempo mais ricos e mais imprecisos que o de “coorte”. Com efeito, uma geração não é formada apenas por pessoas de mesma idade ou nascidas numa mesma época, e sim também por pessoas que foram modeladas numa época dada, por um mesmo tipo de influência educativa, política ou cultural, ou que vivenciaram e foram impressionadas pelos mesmos eventos, desenvolvem sobre a base de uma experiência comum ou semelhante, os elementos de uma consciência de se ter vínculos em comum, o que pode ser chamado de «sentimento de geração» ou ainda de «consciência de geração» (FORQUIN, 2003):

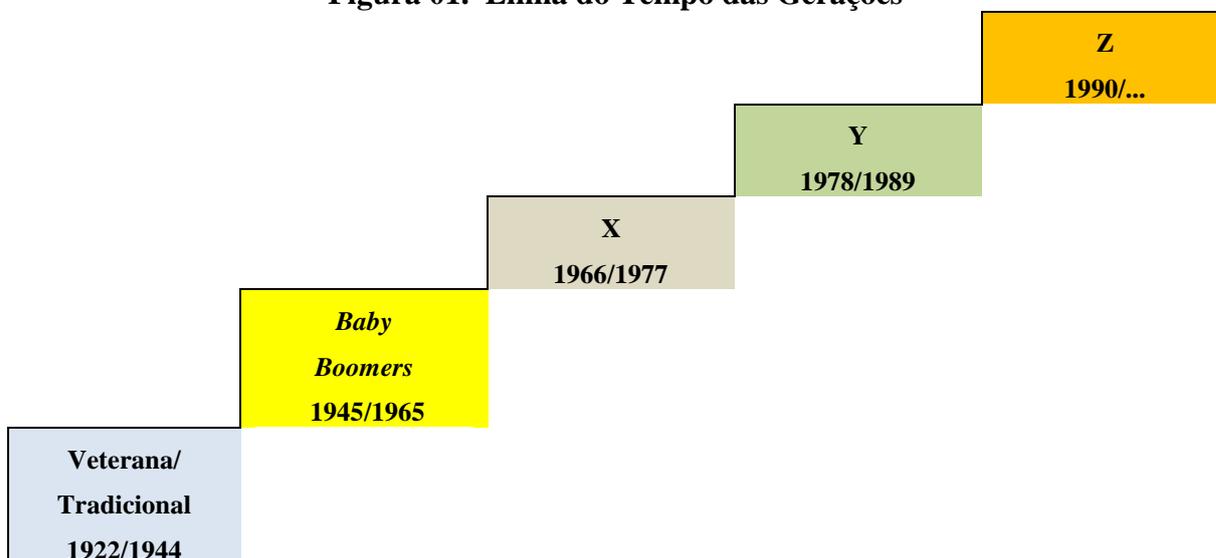
Não se cogita apenas de fazer comparações, visto que cada uma se prende com diferentes circunstâncias e contextos, sendo oriundas de sociedade e tempos distintos. Entretanto, Corsten (2010, p134) “esclarece que o termo geração passou a ser utilizado, muitas vezes, como sinônimo para denominar uma faixa etária ou um grupo com características específicas”.

Quanto à popularização do termo gerações, Brito da Motta e Weller (2010, p 175-184) evidenciam que: O termo tornou-se popular na denominação de manifestações culturais ou

políticas (geração hip-hop; geração caras pintadas) ou de desenvolvimentos tecnológicos (geração Y; geração Net), atribuídos sobretudo pelos meios contemporâneos de comunicação.

Segue na figura 01 o nascedouro das gerações segundo Zemke(2008).

Figura 01. Linha do Tempo das Gerações



Fonte: Adaptado de Zemke (2008)

Segue na tabela 01 a evolução das gerações iniciando-se com a geração veterana/tradicional e finalizando com a geração z, sendo que esta ainda não se encontram inseridas no mercado de trabalho, conforme ratificações de autores renomados no período compreendido entre 1922 até os dias atuais.

Tabela 01 - Gerações Tecnológicas

| Geração Veterana/ Tradicional | Geração Baby Boomers | Geração X | Geração Y | Geração Z |
|--|---|---|--|---|
| 1922/1944 | 1945/1965 | 1966/1977 | 1978/1989 | 1990/... |
| Conformista | Otimista | Cético | Interativo | Imediatista |
| Não Contestador | Lado Positivo | Questionador | Contestadores | Excentricidade |
| <u>Trabalho:</u> Crescimento se dá passo a passo; Não questiona autoridade. | <u>Trabalho:</u> Razão de viver; Envolvimento; Desenvolvimento Pessoal; | <u>Trabalho:</u> Independência; Autoconfiança; Questiona Autoridade; | <u>Trabalho:</u> Diversidade; Colaboração; Realização/ Consumo. | <u>Trabalho:</u> Ainda não estão inseridos no mercado de trabalho. |
| Alheios às tecnologias | Têm conhecimento e experiência, mas são cercados de temor com a tecnologia. | Adaptação rápida; Proficientes na tecnologia. | Tecnologia é algo natural na vida; Bem mais informados. | Ligados à internet. |
| Tradição e sabedoria. | Ideal de reconstrução do mundo. | Ideal da paz, liberdade sexual e anarquismo. | Globalização; Diversidade; Multiculturas. | Trabalho coletivo está em escasso na virtude desses jovens |

Fonte: Adaptado de Zemke (2008)

De acordo com Santos e Ariento (2011) as atividades desenvolvidas e as ações projetadas oportunizaram um acrescentamento da visão geral que envolve os contextos e culturas empresariais no que tange à composição do quadro funcional.

Nesse sentido, ocorrem inúmeras mudanças e pessoas de diferentes gerações são selecionadas para compor os organogramas das empresas. Tais gerações podem ser conhecidas como X, Y e *Baby Boomers* e apresentam inúmeras diferenças entre si.

2.1 GERAÇÃO VETERANA/TRADICIONAL

Essa geração pertencem a um grupo que diz conservar a tradição e a cautela, além de estabelecer contatos extra-organizacionais. No ambiente de trabalho eles se destacam por ser uma equipe extremamente formal e cumpridor de regras, além de acompanhar todo o processo desde as contratações até as revisões de desempenho.

Zemke (2008, p. 51) explica que os veteranos “eram representados pelas pessoas nascidas entre 1922 a 1943 e/ou antes, e durante a Grande Depressão e a II Guerra Mundial”.

Pekala (2001, p. 30-38) esclarece que a geração de veteranos experimentou circunstâncias complexas, ou seja, de “não possuir nada” para “ter de tudo”, bem como se envolver substantivamente com a experiência do sacrifício e prosperidade.

2.2 GERAÇÃO *BABY BOOMERS*

Durante muitas décadas, conceituou-se geração como sendo aquela que sobreveio a seus pais. Computava-se como sendo uma geração o tempo de 25 anos. Corrobora-se que nos últimos 50 anos, a tecnologia foi decisiva para criar marcas de tempo.

Tulgan (2006) destaca que o termo em inglês “*Baby Boomer*” é traduzido em português como “explosão de bebês”.

Já Robbins; Judge e Sobral, (2010), esclarecem que os *Boomers*, nasceram no período pós-guerra, entre 1945 e 1964, e vivenciaram um mundo de prosperidade econômica e grandes avanços tecnológicos.

Tulgan (2006) explica ainda que, os *Boomers* eram crianças quando o interessante era ser criança, eram adolescentes quando o interessante era ser adolescente”.

Brito (2013) corrobora que profissionalmente, os valores da *Boomers* estão fortemente embasados no tempo de serviço. Essa geração prefere ser reconhecida pela sua experiência à sua capacidade de inovação.

Cavazotte; Lemos; Viana (2012) ressaltam que: “O termo *workaholic* surge para definir esta Geração de trabalhadores, tendo no trabalho a principal fonte de suas realizações pessoais e materiais, apresentam dificuldades em equilibrar a vida profissional e pessoal”.

De acordo com Weingarten (2011, p.130), hoje em dia, “essas pessoas estão ocupando importantes cargos de liderança nas organizações. Os *Baby Boomers* são tendenciosos ao controle e comando nas empresas onde atuam”.

2.3 GERAÇÃO X

A geração X congrega os nascidos entre 1960 e 1980, também conhecida com geração Coca-Cola, são filhos dos “*Baby Boomers*”:

Essa geração vivenciaram acontecimentos marcantes para a economia e a sociedade, como a globalização, a jornada de trabalho excessiva de seus pais, o lançamento da TV a cabo, a utilização de computadores como ferramenta de trabalho e a socialização da internet (KLIE, 2012; ROBBINS; JUDGE ; SOBRAL, 2010).

Os autores identificam ainda, que estes indivíduos, ao contrário de seus pais, optaram por uma relação de equilíbrio entre vida pessoal e o trabalho, valorizando a flexibilidade e a satisfação no ambiente de trabalho.

[...] a geração “*Baby Boomers*”: foi educada para serem auto-suficientes e aprenderem a conviver com a ausência dos pais, seja por dedicação excessiva ao trabalho ou em decorrência do grande número de divórcios. (ROBBINS; JUDGE ; SOBRAL, 2010).

Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 141) afirmam que, “os indivíduos pertencentes à Geração X apresentam os seguintes valores: estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição às normas, lealdade aos relacionamentos.”

2.4 GERAÇÃO Y

A geração Y é constituída por indivíduos, filhos da geração *Baby Boomers* e dos primeiros membros da geração X e, segundo Lombardia (2008) são as pessoas nascidas entre 1980 a 2000.

Oliveira (2009) destaca que: Essa geração presenciava nos movimentos estudantis e “*Hippies*” uma forma de manifestar suas insatisfações. Como profissionais essa geração valoriza o trabalho e busca ascensão profissional, sendo independente e autoconfiante.

Para Oliveira (2009) as pessoas dessa geração valorizam menos a permanência em uma única empresa e mantém mais lealdade a si mesmos, porém são mais fáceis de serem recrutadas, uma vez que buscam trabalhar com liberdade, flexibilidades e criatividade, sentindo, ainda, necessidades de avaliações contínuas.

De acordo com Tulgan (2006 p.15): A Geração Y é a geração que fala mais abertamente entre todas as gerações, por estarem sempre procurando algum tipo de atividade empregatícia e constantemente trocando de emprego. Os jovens da Geração Y normalmente não possuem o conhecimento sobre os procedimentos e regras habituais de cada emprego, por possuírem essa percepção limitada geralmente crêem que as outras gerações estão presas demais nos próprios hábitos e não querem mudanças.

Para Lombardia (2008) a geração Y evidencia a geração dos resultados, sendo que tais indivíduos são filhos da geração X. Nasceram na era das inovações tecnológicas, da Internet, do excesso de segurança e do recebimento de estímulos constantes por parte dos pais.

2.5 GERAÇÃO Z

Segundo Shinyashiki (2009) a geração Z engloba todos que nasceram após 1990, esta é a geração do *Orkut*, *Twitter*, *Facebook*, entre outras redes sociais. Os Z estão totalmente

integrados com as tecnologias, valorização a comunicação virtual, fazem varias coisas ao mesmo tempo.

Os novos profissionais têm pouco mais que 20 anos, estão conectados com o mundo digital 24h por dia e começam agora a ingressar no mercado de trabalho, trazendo novos desafios para as organizações que mal aprenderam a lidar com a geração Y e precisam se preparar para receber esses novos prodígios.

3. MERCADO DE TRABALHO NO SÉCULO XXI

3.1 DEFININDO MERCADO DE TRABALHO

Chiavenato (1997) o define mercado de trabalho como o conjunto das ofertas de trabalho oferecidas pelas empresas, em certa época e em determinado lugar.

O século XXI apresenta transformações significativas para o mercado de trabalho, de acordo com Silva (2002), ter um diploma já não significa ter o seu emprego garantido. Para manter sua empregabilidade o trabalhador precisa ter competências técnicas, capacidade de decisão, comunicação oral e escrita e saber trabalhar em equipe. Este serão denominados “trabalhadores do conhecimento” por serem capazes de usar o seu conhecimento para melhorar a produtividade e gerar inovações.

Contudo Drucker (1997) afirma que os principais grupos sociais da sociedade do conhecimento serão os trabalhadores do conhecimento, pessoas capazes de alocar conhecimentos para incrementar a produtividade e gerar inovação.

Segundo Fiorelli (2003, p112-233): “os indivíduos quando entram na empresa trazem com eles uma bagagem psicológica, ou seja, seus conhecimentos, experiências anteriores, características, preconceitos, valores e crenças, que podem influenciar a empresa de forma positiva ou negativa. Estes indivíduos dentro da organização têm o papel de executar sua função da melhor maneira a fim de atingir os objetivos a longo prazo da empresa.”

Quanto à empregabilidade, entende-se que esta seja uma das condições que tende a acontecer a todas as gerações estudadas aqui, devido às mudanças em relação ao trabalho atual. A informação adquirida pelo profissional é essencial para garantir seu emprego no futuro.

Para Minarelli, (2007, p.4): A empregabilidade é um termo recente que tem sua definição a condição de ser empregável, isto é, de dar ou conseguir emprego para seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento sintonizados com as novas necessidades do mercado de trabalho.

3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA NA BUSCA DA HARMONIA ENTRE AS GERAÇÕES

Atualmente as organizações são identificadas pela sua “personalidade” que se manifesta pela sua cultura organizacional e que influencia diretamente no estilo de gestão das chefias (liderança) e até mesmo no comportamento das pessoas que fazem parte dessa empresa.

Em se tratando de liderança, Robbins (2008, p. 137) a define “como sendo a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.

De acordo com Fiorelli (2003, p. 173) liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente.

No que tange ao líder Romani (2008, p 76) esclarece que: Os líderes, por meio de seus estilos próprios de atuação, características de sua personalidade, seus valores e suas concepções, são os agentes de mudança, os condutores do processo e os motivadores do grupo.

Assim, a fim de dirimir dúvidas analisar-se-á os diferentes estilos de Liderança que podem ser usados conforme a equipe que se tem. Alguns trabalhos têm sido desenvolvidos com a intenção de identificar diferentes estilos de liderança ou modelos gerenciais que melhor se ajusta a diferentes perfis de culturas organizacionais (CAMERON; QUINN, 2006; HOUSE *et al.*, 2004; MASOOD *et al.*, 2006).

Para ROMANI (2008, p. 76), “os estilos de lideranças mais investigados pelos autores”, estão descritos na tabela 2:

Tabela 02: Estilos de Liderança

| Classificação de Estilo: | Definição: | Classificado por Autores: |
|------------------------------------|--|--|
| Autocrático: | O líder decide sozinho e impõe aos colaboradores; | While e Lippitt (apud ROMANI, 2008, p. 77-78) |
| Democrático: | O líder que decide e implanta junto com os colaboradores; | |
| Liberal: | O Líder que deixa a decisão na mão dos colaboradores; | |
| Autoritário Rígido: | O líder é impositivo e controlador; | Likert (apud ROMANI, 2008, p. 78-80) |
| Autoritário Benevolente: | O líder é dominador e ligado às rotinas preestabelecidas; | |
| Participativo Deliberativo: | O Líder fortalece o ambiente devido o alto grau de confiança dos colaboradores; | |
| Participativo Grupal: | O Líder Democrático decide tudo em grupo na busca do objetivo global da empresa. | |
| Determinar: | São os líderes autoritários que é direcionado para as pessoas que não possuem capacidade, mas não estão dispostas a assumir responsabilidades; | Hersey e Blanchard (apud ROMANI, 2008, p. 80-82) |
| Persuadir: | São os líderes apoiadores que direcionam as pessoas sem capacidade e que estão dispostas a assumir responsabilidades; | |
| Compartilhar: | São os líderes participativos que direcionam as pessoas que tem capacidade, mas não querem assumir responsabilidades; | |
| Delegar: | São os líderes comunicativos que direcionam as pessoas que possuem capacidade e querem assumir responsabilidades. | |
| Produtor: | Ênfase na produção; | Adizes (apud ROMANI, 2008, p. 82) |
| Empreendedor: | Ênfase na criatividade; | |
| Integrador: | Ênfase na união pessoas; | |
| Administrador: | Ênfase nos questionamentos; | |
| Relacionamento Situacional | Valoriza as relações interpessoais; | Melo (apud ROMANI, 2008, p. 83) |
| Tarefa | Focado no resultado técnico. | |

Fonte: Romani (2008, p. 77 - 83)

3.3 PERSPECTIVAS DE LÍDERES DAS DIFERENTES GERAÇÕES: CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS

A fim de se adaptar-se às céleres mudanças, liderar pessoas passou a ser um enorme desafio para gestores que lidam com as gerações tecnológicas. Essas gerações (tanto a *Baby Boomer*, X e Y) ocupam de certa forma, posições de destaque nas empresas que estão na busca de verdadeiros líderes a fim de se manterem competitivas. Ressalta-se ainda que a forma de se fortalecer a liderança de qualquer organização é diminuindo conflito existente entre respectivas gerações. Assim, Berg (1999, p.115), esclarece: “o que você faz é gerência. O como você inspira e motiva os outros a fazer é liderança”.

Dessa forma, diante da ocorrência de mudanças tanto tecnológica, como comportamental torna-se necessário compreender os diversos tipos de gerações e estilos de liderança que cada uma se adéqua. Entender um pouco mais sobre as diferenças entre as gerações *Baby Boomer*, X e Y pode resultar num ambiente harmonioso de trabalho saudável, cooperativo obtendo, dessa forma, resultados satisfatórios para as organizações e seus colaboradores.

Sendo assim, é notório saber quais as características apresentadas pelos gestores da Geração *Baby Boomers*, X e Y que assemelham-se aos atuais modelos de liderança?

4. METODOLOGIA

Este capítulo foi dedicado à explicação de desenvolvimento da pesquisa. Para Gil (1994, p.27) pode-se definir método científico como “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir o conhecimento”.

De acordo com Vergara (1998, p. 45), a “metodologia utilizada para alcançar os objetivos de uma investigação destaca-se sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios”.

- a. Quanto aos fins, este *paper* baseou-se em caráter exploratório que segundo o autor é uma pesquisa realizada em áreas de pouco conhecimento sistematizado;
- b. Quanto aos meios, pautou-se em revisão bibliográfica mediante material publicado em livros, jornais, revistas, *sites* na internet, houve a necessidade de investigar materiais internacionais de fontes seguras e sérias e que sejam disponibilizados ao público em geral.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este artigo deu ênfase às gerações *Baby Boomers*, X e Y. Ressaltando que pela primeira vez as empresas estão incluindo profissionais cujo espectro é maior do que 40 anos compreendendo as gerações *Baby Boomers* e X. O Mérito destas duas gerações está na determinação e assertividade, pois tiveram de se adaptar, à marra, às modernidades tecnológicas. Já os jovens pertencentes à geração Y, têm menos de 30 anos, possuem características muito peculiares e também estão inseridas no mercado de trabalho. No que tange à geração Y, os conflitos começam a surgir quando eles passam a ser comandados pelo pessoal de outras gerações, entretanto o ganho pode ser considerável, pelo fato dessa nova geração favorecer à renovação do ambiente e trazer um espírito de inovação às corporações, sendo tais características a alma da sobrevivência, no longo prazo, de qualquer negócio.

Na busca da harmonia entre as gerações, a gestão de recursos humanos devem validar políticas de RH e de comunicação de forma a entender melhor esta geração a fim de atingir ganhos na produtividade e propiciar situações de integração entre elas.

Deve-se pensar se a idade cronológica do indivíduo coaduna com a idade proposta pelos autores nas gerações tecnológicas. Assim, para compreender melhor ...

Ressalta-se haver divergências entre os autores em relação às datas que marcam o início e o fim de cada geração, entretanto, elas são mínimas, 2 anos. Para Lombardia (2008) a geração Y são os nascidos entre 1980 à 2000. Já para Zemke (2008) essa geração nasceu entre 1978 à 1989.

Engelmann (2009), defende que apesar de haver variações nas datas propostas pelos diferentes autores, pode-se considerar que os *Baby Boomers* são as pessoas nascidas entre 1948 e 1963; a geração X, pessoas nascidas entre 1964 e 1977; a geração Y aquelas que nasceram entre 1978 e 1994.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo pautou nas evidências de Hamer (2008) pelo fato deste ter levantado os tipos de liderança que cada geração considera adequada para as gerações - *Boomer*, X e Y no século XXI. Segue na tabela 03 a análise das gerações tecnológicas com base em Romani (2008).

Tabela 03: Estilo de liderança proposto para as Gerações tecnológicas (Baby Boomer, X e Y)

| Gerações Tecnológicas | Análise Comportamental | Estilo de Liderança determinado pela autora com base em ROMANI (2008) |
|-----------------------|--|---|
| <i>Baby Boomer</i> | Prefere a liderança por consenso e trocam o sacrificio pela automotivação; | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Líder Autoritário Benevolente: Dominador e ligado às rotinas preestabelecidas; |
| Geração X | Prefere a liderança que reconheça sua competência; | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Líder Participativo Deliberativo: Busca fortalecer o ambiente devido o alto grau de confiança dos colaboradores; |
| Geração Y: | Prefere líderes que promovam trabalhos com remuneração por resultados, e que ajudem a conciliar a vida pessoal e profissional. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Líder Empreendedor: Ênfase na criatividade. |

Fonte: Adaptado de Romani (2008, p. 77 - 83) e Zemke (2008)

Baseando-se em análise de cunho comportamental, ratifica-se que os *Boomers*, tiveram pouco acesso aos estudos e à tecnologia. Eles começaram a trabalhar e construíram sua carreira profissional e vários conseguiram ocupar posições de liderança, mesmo sem estudos. A maior parte desses profissionais trabalharam em duas ou três empresas durante sua carreira e sempre foram obedientes à hierarquia.

Já a geração X tiveram mais acesso aos estudos, vários conseguiram cursar uma faculdade e se adaptaram mais facilmente às mudanças e ao mercado de trabalho, conquistando posições de liderança através de sua dedicação à empresa e acesso à informação. Esses profissionais se dedicam à empresa, mas não hesitam em mudar para crescimento profissional.



De acordo com vários autores, a geração Y nasceu com todas as tecnologias à disposição e não sabem como é viver sem estas maravilhas. Eles conseguem usar o celular, ouvir música, ficar no bate-papo nas redes sociais e fazer as tarefas escolares ou realizar seu trabalho ao mesmo tempo, com singeleza. Essa geração está no mercado de trabalho e acredita que para ocupar posição de liderança é necessário ter criatividade e apresentar projetos que dêem resultados imediatos para a organização. Mudar de empresa não é um problema para eles, querem ter novos desafios e qualidade de vida.

Espera-se que este referencial teórico possa de certa forma, dar um suporte aos líderes no intuito de validar sua estratégia organizacional, visando sempre adequar as características de cada geração de maneira a encontrar a eficiência organizacional nos estilos de liderança proposto por Romani (2008, p. 77 - 83).

Em última análise, a investigação deixou evidente que para o líder reconhecer as diferenças comportamentais entre as gerações, favorece à tomada de decisões, além de auxiliar na solução de possíveis conflitos, corroborando ser possível alcançar harmonia entre as gerações *Baby Boomers*, X e Y na busca da competitividade empresarial na atualidade.

7. REFERÊNCIAS

- BERG, Ernesto Artur. **Manual do Chefe em Apuros**: como Lidar e resolver seus problemas no dia a dia. Editora Makron books editora do Brasil. São Paulo, 1999. P115.
- BRITTO DA MOTTA, Alda; WELLER, Wivian. **A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica**. In: Revista Sociedade e Estado. v.25. n.2. maio/agosto 2010. p. 175-184
- BRITTO, M.P. Valeriano. **Origens e conflitos das diferentes gerações no contexto profissional**. Disponível em: <http://www.advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-brito/as-geracoes-boomer-baby-boomer-x-y-z>. Acesso em :27 de março de 2013.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CORSTEN, Michael. **Karl Mannheims Kulturosoziologie. Eine Einführung**, Frankfurt/ Nova York, Campus, 2010.
- CAVAZOTTE, F.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas Gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Caderno EBAPE.BR**, v. 10, n.1, artigo 9, Rio de Janeiro, Mar. 2012.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade de pós-capitalista**. 6. ed. São Paulo : Pioneira, 1997.
- ENGELMANN, Deise C. **O Futuro da Gestão de Pessoas**: como lidaremos com a geração Y?. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em fevereiro de 2011.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 112-233.
- FORQUIN, Jean-Claude. **Relações entre gerações e processos educativos**:- SESC SP. Disponível em: <http://www.sescsp.org.br/sesc/images/upload/conferencias/83.rtf>. Acesso em 22 de março de 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- HAMER, Eleri. **Geração X, Y, baby boomers ou tradicionais: como você os lidera?** Disponível em: <http://www.agrolink.com.br/colunistas/ColunaDetalhe.aspx?CodColuna=3302>. Acesso em 24 de maio de 2013.
- HOUSE, R. *et al.* **Culture, leadership, and organizations**: the GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.
- KLIE, L. Talking about my generation: generation x stuck in the middle .**Customer Relationship Management**, p. 24-29, Fevereiro 2012.



- LOMBARDIA, Pilar García. Quem é a geração Y? **HSM Management**, n.70, p.1-7. set./out.2008.
- MASOOD, S. *et al.* Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. **Journal of Engineering Manufacture**, v. 220, n. 6, p. 941-949, 2006.
- MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: O caminho das pedras**. São Paulo: Ed. Gente, 1995 p4.
- MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed.São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- MOTTA, P. R. **Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas**. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org.). **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 9-19.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos**. São Paulo:Clube de Autores, 2009.
- PEKALA, Nancy. Conquering the Generational divide. **Journal of Property Management**, Vol. 66, No. 6 p 30-38, 2001.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROMANI, Cláudia. Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento. In:ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: Infra-estrutura,pessoas e tecnologia**. 2. ed. ver. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 76-83.
- SANTOS, C.F. *et al.* **O processo evolutivo entre as gerações x, y e baby boomers**. XIV Seminários em Administração. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>> Acesso em junho de 2013.
- SHIYASHIKI, Eduardo. **A geração Z e o mercado de trabalho**. Disponível em:<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/a-geracao-z-e-o-mercado-de-trabalho/25973/>. Acesso em 19 maio 2013.
- SILVA, Edna Lúcia. **A formação profissional no século XXI: desafios e dilemas**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652002000300008&script=sci_arttext&tlng=in> Acesso em: 19 de maio de 2013.
- TULGAN, Bruce. **Now Playing: Coaching Generation Y**. Disponível em: <<http://www.modavox.com/voiceAmerica/vepisode.aspx?aid=38209>>. Acesso em: 21 fev. 2013.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**.9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- WEINGARTEN, R. M. Four generations, one workplace: a gen x-y staff nurse's view of team building in the emergency department. **Elsevier**, v.35, p. 27-30, 2011.
- ZEMKE, R. O. Respeito às gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org). **Modernas Praticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, p.51-55, 2008.