

Helena Talita Dante Cordeiro <sup>1</sup>  
Bárbara Beatriz Freitag <sup>2</sup>  
André Luiz Fischer <sup>3</sup>  
Lindolfo Galvão de Albuquerque <sup>4</sup>

## **A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente?**

### **Resumo**

O objetivo neste estudo é analisar a produção acadêmica sobre Gerações no campo da Gestão de Pessoas, a partir do levantamento bibliográfico de artigos publicados em fontes selecionadas de acordo com a classificação WebQualis e do índice *Journal Citation Reports* (JCR). Foram selecionados 64 artigos publicados entre janeiro de 2001 e outubro de 2011. Os artigos internacionais se destacam pela profundidade teórica e uso de conceitos sociológicos e psicológicos. No Brasil, a publicação foi encontrada, exclusivamente, em anais de congresso. O crescimento do número de publicações nos últimos anos permite constatar a emergência do tema.

**Palavras-chave:** geração, gestão de pessoas, tema emergente

## ***Generational issues in Human Resources Management: emergent theme?***

### **Abstract**

*The purpose of this study is to analyze the academic production about Generations in the field of People Management, based on the bibliographic research of articles published in selected sources according to the WebQualis classification and the Journal Citation Reports (JCR) index. 64 articles published from January/2001 to October/2011 were selected. International articles stand out by its theory depth and the use of sociological and psychological concepts. Brazilian publication was found only in congresses. The growth of the amount of publication in the last years indicates the emergence of the theme.*

**Keywords:** *generation, people management, emergent theme*

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela FEA-USP na linha de Gestão de Pessoas. Possui graduação em Administração pela Faculdade de Economia e Administração - USP (2005) e especialização em Psicologia Social das Organizações pelo Instituto Sedes Sapientiae (2007). As áreas de especialidade são Desenvolvimento Organizacional, Carreira, Gerações, Clima e Cultura Organizacional. (htalitacordeiro@gmail.com)

<sup>2</sup> Bárbara Beatriz Freitag - Doutoranda e Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo. Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. (barbara.adm@gmail.com)

<sup>3</sup> Graduado em Ciências Políticas e Sociais, mestre em Ciências Sociais e doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Atualmente é professor e pesquisador da Faculdade Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. (afischer@usp.br)

<sup>4</sup> Possui graduação em Administração pela Universidade de São Paulo, mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo. Atualmente é professor titular da Universidade de São Paulo. (lgdalbuq@usp.br)

## Introdução

Apesar do interesse e debate dos praticantes de gestão de pessoas, a pesquisa científica sobre diferenças geracionais e seus impactos no trabalho ainda é limitada (BENSON, BROWN, 2011). A relação entre empregador e empregado está se modificando nos últimos anos em um processo de adaptação a diversas mudanças, tais como: demográficas, das relações de trabalho, relacionadas ao advento da globalização, do desenvolvimento de novas tecnologias e do aumento da competitividade. Poucos estudos analisam a influência dessas mudanças em indivíduos de diferentes gerações (LIPPMANN, 2008).

Uma geração é composta por indivíduos que vivenciaram eventos ou fatos históricos de grande relevância durante seu processo de socialização. Essa experiência comum gerou a oportunidade desses indivíduos processarem esses acontecimentos de formas semelhantes, moldando seus valores e forma de pensar ao longo da vida (MANNHEIM, 1993). As experiências comuns de indivíduos de idades semelhantes podem atuar como lentes através das quais esses eventos são interpretados por esses indivíduos. O tom da lente diferente entre gerações produzindo diferentes respostas aos estímulos de seus ambientes atuais (DENCKER, JOSHI, MARTOCCHIO, 2007).

A geração, por ser um atributo demográfico, pode ser usada para categorizar os indivíduos e tem importância nas decisões, comportamentos e ações das pessoas porque elas as utilizam como base de comparação social (LAWRENCE, TOLBERT, 2007). Diferenças demográficas entre supervisores e subordinados, por exemplo, influenciam atitudes, comportamentos e desempenho no trabalho e quando essas características são diferentes dos padrões podem emergir problemas organizacionais (Collins; Hair; Rocco, 2009).

A demografia brasileira caminha para um aumento da população de jovens ingressando no mercado de trabalho e para um grande número de pessoas avançando para a idade de aposentadoria (IBGE, 2011). Essas mudanças demográficas geram desafios para a área de gestão de pessoas no que tange, principalmente, a revisão de políticas, processos e práticas de gestão que visem à convivência de grupos de diferentes idades e gerações nas organizações, tais como a facilitação do ingresso dos jovens, a proposição de programas para aposentadoria, ou mesmo para a continuidade no mercado de trabalho de indivíduos mais velhos (DENCKER, JOSHI, MARTOCCHIO, 2008; BENSON, BROWN, 2011; CAPELLI, 2005).

Temas como idade e aposentadoria, que também são questões relacionadas à demografia organizacional, são abordados com frequência pela literatura e pelos praticantes. A pesquisa com enfoque geracional no campo da Administração, apesar de se apresentar com frequência em estudos de *Marketing* como uma forma de segmentação de mercado utilizando o conceito de coortes (IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008; PARRY; URWIN, 2010), desponta na discussão acadêmica na área de Gestão de Pessoas, com especial interesse dos gestores (BENSON, BROWN, 2011).

O cenário apresentado sustenta o objetivo nesse estudo de analisar a produção acadêmica sobre Gerações no campo da Gestão de Pessoas. Espera-se com isso, contribuir para o interesse em realizar estudos geracionais nas organizações e na academia de modo a explorar esse campo de pesquisa.

Esse artigo encontra-se estruturado em cinco partes além dessa introdução: fundamentação teórica, metodologia, apresentação e análise dos resultados, considerações finais e referências.

## Fundamentação teórica

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre Gestão de Pessoas e Gerações de maneira a dar suporte para a discussão e análise da pesquisa.



## Gestão de Pessoas

Boxall e Purcell (2008) consideram que todas as atividades relacionadas à gestão do trabalho das pessoas nas organizações definem a Gestão de Recursos Humanos (GRH). A Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos é um modo de direcionar o comportamento humano no trabalho a partir de atividades e processos institucionalizados que uma organização adota para interferir nas relações organizacionais (LEGGE, 2005). Ela pode ser caracterizada em três diferentes níveis (LEPAK; MARRONE; TAKEUCHI, 2004): sistema, políticas e práticas.

Durante a evolução da GRH, principalmente após a década de 80, diversas abordagens e escolas foram desenvolvidas. Algumas abordagens e escolas tinham como base aspectos objetivos, racionais e lineares da organização, com maior foco na produtividade e controle dos recursos humanos e alinhamento à estratégia de negócios. Outras abordagens e escolas consideravam os aspectos dinâmicos, determinísticos e não lineares da organização, com foco também no alinhamento à estratégia de negócios, mas através do comprometimento dos empregados e do desenvolvimento humano e social (Legge, 2005; Leite; Albuquerque, 2009; Bosquetti, 2009).

Mudanças no sistema produtivo e no mercado de trabalho, tal como a migração da economia manufatureira, para a de serviços demandou um novo perfil de trabalhadores e, por consequência, uma nova atuação da área de RH. A informatização na produção e declínio da utilização da força física da mão-de-obra fez surgir um novo quadro em que a diversidade emergiu. Essa se tornou mais intelectualizada a partir dos trabalhadores do conhecimento, mais feminina e mais velha, isto é, mais madura já que com essas novas condições as pessoas conseguem permanecer mais tempo no mercado de trabalho (LEGGE, 2005). Essas mudanças demográficas, segundo o relatório da Eurofound (2009), podem ser sentidas em algumas tendências em gestão de pessoas podendo assumir os mais variados graus nas organizações e na academia, por exemplo, a discussão sobre o envelhecimento da força de trabalho, sobre processos de aprendizagem e a necessidade de promover a integração no trabalho entre as diferentes gerações de profissionais.

Esse desenvolvimento é acompanhado pela academia e pelo mercado, de maneira que temas emergentes ou tendências em trabalhos nacionais e internacionais sejam monitorados por pesquisas em todo mundo. No que se refere ao estudo de tendências em gestão de pessoas, a *Society of Human Resource Management* (SHRM) lançou em fevereiro de 2011 a pesquisa *SHRM Workplace Forecast – The Top Workplace Trends*, na qual foram apresentadas várias tendências e ações referentes à Gestão de Pessoas. Em termos demográficos, assuntos relacionados ao estudo das gerações figuram entre as 20 principais tendências de Recursos Humanos (RH) listadas pela SHRM em 2011, tais como, a questão do grande número de Baby Boomers (1945-1964) saindo do mercado de trabalho, acompanhada do crescimento no reconhecimento e resposta das organizações às diferenças geracionais entre os funcionários.

No que se refere ao envelhecimento da força de trabalho, de acordo com SHRM (2011), em 2008 tinha-se no mundo 67,7% da força de trabalho entre 25 e 54 anos. A previsão é que essa taxa caia para 63,5% até 2018 e que a taxa das pessoas com mais de 55 anos cresça de 18,1% em 2008 para 23,9% em 2018. Além disso, esses dados mostram que no futuro a força de trabalho será caracterizada pelas relações de trabalho intergeracionais, nesse sentido 38% das organizações pesquisadas pela SHRM já têm ações frequentes de treinamento de seus gestores para que possam reconhecer e responder às diferenças geracionais no ambiente de trabalho.

Em âmbito nacional, Fischer e Albuquerque (2001; 2005) buscaram identificar tendências em gestão de pessoas que seriam aplicadas nas organizações submetidas às pressões de competitividade características do cenário empresarial brasileiro no novo

milênio. Para isso, aplicaram uma pesquisa Delphi a 180 profissionais e acadêmicos da área e verificaram que o modelo organizacional de RH já havia sofrido profundas alterações, bem como suas políticas e processos de gestão. A implantação de políticas de RH diferenciadas para diferentes grupos ocupacionais já poderia ser considerada uma política incorporada ao modelo de Gestão de Pessoas das empresas pesquisadas. Na fase confirmatória dessa pesquisa, realizada em 2010, foram elencados temas emergentes na área para 2015. Nessa relação, a integração das novas gerações no trabalho e a Gestão de Pessoas frente ao envelhecimento da força de trabalho constam entre as 16 prioridades de RH na opinião de gestores, consultores e acadêmicos da área para esse período (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2010).

Essas tendências estão relacionadas a mudanças demográficas no mundo e nas organizações. Os temas demográficos exercem influência nos indivíduos, em sua percepção do ambiente de trabalho, e na organização, nas dinâmicas de grupo e nos processos de seleção das organizações. As normas de comportamento surgem do julgamento compartilhado pelos membros da organização a respeito de comportamentos e ações típicas relacionados a indivíduos de determinados atributos demográficos. Logo, essas normas afetam como as pessoas respondem e interagem com as outras que possuem atributos diferentes (LAWRENCE, TOLBERT, 2007).

Um atributo demográfico é qualquer característica relativamente estável de um indivíduo que pode ser usada para categorizá-lo e tem importância nas decisões, comportamentos e ações das pessoas que as utilizam como base de comparação social, gerando uma norma de comportamento. Essas normas são formadas com base na distribuição do atributo na organização, na sociedade e nas mudanças dessa distribuição. As respostas da organização a indivíduos de uma determinada demografia criam um padrão de comportamento que orienta outros indivíduos que compartilham essa característica, transmitindo mensagens que podem levar a diferentes respostas como maior ou menor comprometimento, busca de uma nova posição dentro ou fora da organização, atitudes discriminatórias, etc. (LAWRENCE, TOLBERT, 2007). Dessa forma, a gestão das diferenças geracionais se apresenta como um tema relevante na agenda de GRH, dentro de sua função de direcionamento do comportamento humano.

O panorama da Gestão de Pessoas que foi apresentado possibilita a reflexão de que a dinâmica geracional é um dos elementos de diversidade e de transformação da demografia organizacional que tem gerado interesse crescente entre praticantes e pesquisadores. Diante da emergência da discussão geracional no mercado e na academia, neste capítulo de referencial teórico segue a seção de gerações.

## **Gerações**

Geração é um conceito cuja base teórica é sociológica e tem como definição de maior influência atualmente a de Karl Mannheim (FEIXA, LECCARDI, 2010; PARRY, URWIN, 2010, WELLER, 2010, DENCKER, JOSHI, MARTOCCHIO, 2007). Mannheim (1993) em seu artigo seminal de 1952 define geração como parte do processo histórico que indivíduos da mesma idade-classe compartilham. A data de nascimento é potencial para isso, mas não define a geração. Existem dois elementos centrais para a constituição de uma geração: presença de eventos que quebram a continuidade histórica e a vivência desse momento por membros de um grupo etário durante seu processo de socialização (adolescência e início da idade adulta), predispondo-os a certos modos de pensar e experiências.

O que caracteriza uma posição comum dos nascidos em um mesmo tempo cronológico é a potencialidade de presenciar os mesmos acontecimentos, de vivenciar experiências



semelhantes, mas, sobretudo, de processar esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante. A globalização e os meios modernos de comunicação, principalmente, a internet, ampliaram as possibilidades de participação de jovens de diferentes países em um conjunto de acontecimentos e experiências semelhantes colocando-os em uma mesma posição geracional (TAPSCOTT, 2010).

Sociólogos modernos seguidores de Mannheim abriram o foco de eventos históricos para examinar elementos culturais como música, estrelas de cinema, moda, esporte, lazer, tecnologia e outros tipos de cultura popular (PARRY, URWIN, 2010).

Diversos autores utilizam o termo coorte como equivalente ao termo Geração. A diferença entre esses dois conceitos residem em seu ponto de origem e término. Para definição de uma coorte inicia-se pela determinação de uma faixa etária e depois se analisa a diferença entre essa faixa e as demais, encontrando diferenças em relação a valores, atitudes e comportamento entre indivíduos dos diversos grupos. A definição de uma geração inicia-se pela análise de eventos históricos, políticos ou sociais que geram um impacto em valores, atitudes e comportamentos das pessoas que viveram esses momentos em sua fase de socialização e posteriormente as datas de nascimento potenciais são definidas (PARRY, URWIN, 2010).

Considerando o conceito de Geração definido por Mannheim, faz-se necessário o estudo das gerações em contextos nacionais. Como grande parte da produção sobre Gerações é norte-americana, não é possível transpor definições de gerações de outras nacionalidades e culturas para a realidade de outros países sem o buscar o olhar dos fatos históricos, econômicos, políticos, sociais, demográficos e tecnológicos nacionais (PARRY, URWIN, 2010; DENCKER, JOSHI, MARTOCCHIO, 2008).

O estudo conduzido por Schuman e Scott (1989) nos Estados Unidos questionou uma amostra nacional representativa de indivíduos acerca de eventos históricos críticos importantes para eles e solicitaram uma justificativa para a escolha desses eventos. Com essas informações, eles concluíram que diferentes gerações tendem a lembrar de diferentes eventos, com os anos formativos tendo um papel chave nas memórias coletivas.

Efeitos de maturidade, resultantes da faixa etária e amadurecimento do indivíduo, e efeitos do período, resultantes dos impactos do ambiente, devem ser considerados tanto nos estudos de gerações quanto de coortes e uma dificuldade metodológica é a separação desses distintos efeitos em uma análise (PARRY, URWIN, 2010; DENCKER, JOSHI, MARTOCCHIO, 2007). Para minimizar essa dificuldade, Parry e Urwin (2010) recomendam estudos longitudinais para determinação de efeitos geracionais ou de coortes.

Joshi, Dencker e Martocchio (2010) após analisarem diversos estudos sobre gerações nas organizações identificaram três faces da identidade geracional que podem ser usadas como categorização. Os autores propõem a utilização do conceito de geração de uma forma mais ampla, observando além da data de nascimento e considerando a importância de eventos históricos importantes ocorridos inclusive dentro da organização para a formação de gerações em micro ambientes.

No quadro 1 encontram-se descritas as faces da identidade geracional propostas por Joshi, Dencker e Martocchio (2010).



**Quadro 1** - Faces nos estudos sobre gerações

<b>Faces da identidade geracional</b>	<b>Referências teóricas</b>	<b>Definição</b>	<b>Processos relacionais entre gerações</b>
Incumbência	Sociologia da família / Antropologia social	Ocupação de um papel por um determinado período de tempo	Referente a diferentes, mas interdependentes habilidades, conhecimentos e decisões associados a um papel
Coortes	Sociologia política / Demografia organizacional	Filiação em um grupo que compartilha tempo de empresa semelhante	Com base em diferentes resultados do emprego e experiências de socialização organizacional
Idade	Sociologia / Gerontologia	Filiação em um grupo etário que divide memórias coletivas em seus anos formativos	Relativa a diferentes atitudes/valores a respeito do trabalho e emprego

Fonte: Joshi, Dencker e Martocchio (2010, p.395, tradução nossa).

Embora, muito se tenha a discutir e consolidar teoricamente, pesquisadores desse campo concordam que existem quatro gerações atualmente coexistindo no ambiente de trabalho: os Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y. Os autores diferem quanto às datas de nascimento que separam as gerações, mas não diferem significativamente quanto a suas características (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

A reflexão acerca do referencial apresentado permite a percepção de que se considerada como um fator demográfico, a questão geracional exerce influência nas organizações, na medida em que gera a expectativa de padrões de comportamento impactando a dinâmica dos grupos e nos relacionamentos interpessoais que podem agir de forma a beneficiar ou prejudicar o ambiente de trabalho se tornando elemento de atenção no campo da Gestão de Pessoas nas organizações.

## Metodologia

A metodologia empregada nesse estudo foi estruturada da seguinte forma: delineamento metodológico, definições do procedimento de seleção das fontes de publicação, do método de coleta e de análise de dados.



## Delimitação Metodológica

O presente estudo se caracteriza como uma revisão sistemática, cujo objetivo é uma consolidação conceitual de um campo fragmentado a partir da coleta de dados, de análise descritiva e qualitativa e da produção de uma síntese fundamentada (Tranfield; Denyer; Smart, 2003; CROSSAN; APAYDIN, 2010). Nesse caso, optou-se por pesquisa documental com análise temporal em séries históricas e de análise de conteúdo.

A análise documental, segundo Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), é evidenciada pelo modo de coleta que foi realizado em fontes de publicação privadas ou públicas, coletando artigos pertinentes à situação estudada e pela análise da evolução ou tendência do assunto. Para Godoy (1995), a pesquisa documental é apropriada, entre outras coisas, para o estudo de longos períodos de tempo, em que se busca identificar uma ou mais tendências no comportamento de um fenômeno social. O caráter quantitativo da pesquisa para Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), apresenta-se sob a forma de indicadores que, reunidos por conceitos, fornecem índices globais o que possibilitou a descrição e análise dos artigos por frequência e distribuição.

A análise de conteúdo trouxe o caráter qualitativo para esse estudo. De acordo com a citação de Trivinos (1987) sobre o conceito de Bardin referente a essa técnica, ela se trata de um conjunto de procedimentos sistemáticos que objetivam descrever o conteúdo de mensagens e obter indicadores quantitativos ou não, permitindo a inferência de conhecimentos sobre a condição da produção. Para tanto, propõe três fases: a pré-análise, a descrição analítica e a interpretação referencial. Nesse caso, a pré-análise foi realizada com os textos encontrados; a descrição analítica permitiu a categorização por temas; e a interpretação foi direcionada para os textos específicos de gerações que foram categorizados e analisados a partir das faces de identidade geracional propostas por Joshi, Dencker e Martocchio (2010).

Nessa revisão, realizou-se um levantamento dos artigos publicados em periódicos e em um evento nacional, optou-se por analisar a sua frequência e distribuição por tema, categoria, ano e fonte, além da análise de conteúdo dos textos específicos de gerações. No que se refere à análise temporal, foi considerada a série histórica entre Janeiro de 2001 a Outubro de 2011 de modo a verificar a evolução do tema em Gestão de Pessoas.

## Procedimento de Seleção das Fontes de Publicação

As fontes para a revisão de periódicos acadêmicos foram selecionadas de modo a trazer para este estudo a produção de melhor classificação, conforme consta a seguir:

a) produção acadêmica internacional: foi adotado o índice *Journal Citation Reports* (JCR) da *ISI Web of Knowledge*. Esse índice ordena os principais periódicos internacionais de acordo com o fator de impacto destes (PODSAKOFF et al., 2005; CROSSAN; APAYDIN, 2010). As etapas desse processo foram:

I. pesquisa em duas áreas de produção teórica dentro desse índice: a de Management e a de Business. Em ambas optou-se por selecionar os primeiros três periódicos com maior fator de impacto. Os periódicos que atendiam a esse critério eram de Administração Geral;

II. em busca de periódicos específicos de RH nesse ranking, fez-se uma nova pesquisa pelos que tivessem em seu título o termo "Human". Isso resultou na seleção de sete periódicos de RH dentro do Índice JCR na área de Management. No campo de Business não foi encontrado periódico algum com o critério utilizado.

b) produção acadêmica nacional: foi utilizado o índice WebQualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) de 2010. Nessa classificação, optou-se pelos periódicos que atendiam a dois critérios simultaneamente:

I. constar entre os estratos A1, A2, B1 e B2 da área que reúne a produção de Administração/Contábeis e Turismo da plataforma WebQualis da CAPES;

II. citação do periódico na metodologia de trabalhos de revisão de literatura no Brasil no campo da Administração (ROSSONI, 2004; CARDOSO et al., 2005; HOPPEN; MEIRELLES, 2005).

Para incrementar a busca sobre a produção acadêmica nacional, além das pesquisas e dos periódicos, foram consultados os anais de um congresso. Optou-se por analisar os trabalhos publicados exclusivamente na divisão acadêmica de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR) do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) que é classificado como Qualis E1 no índice WebQualis da CAPES e amplamente utilizado em pesquisas de revisão da produção acadêmica no país (ROSSONI, 2004; MEDEIROS *et al.*, 2003; VIEIRA, 2008; MATOS, 2008; HOPPEN; MEIRELLES, 2005; TONELLI *et al.*, 2003).

Os procedimentos até aqui mencionados concluíram pela seleção das seguintes publicações acadêmicas e profissionais:

a) Nacionais: RAC: Revista de Administração Contemporânea, RAC Eletrônica: Revista de Administração Contemporânea – Eletrônica, RAE: Revista de Administração, RAE Eletrônica: Revista de Administração – Eletrônica, RAM: Revista de Administração Mackenzie, RAUSP: Revista de Administração da USP, READ: Revista Eletrônica de Administração, *BAR: Brazilian Administration Review*, Anais da seção de GPR do EnANPAD;

b) Internacionais: *Academy of Management Review*, *Academy of Management Annals*, *Academy of Management Journal*, *Human Resource Management Review*, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, *Human Relations*, *Human Resource Management*, *The International Journal of Human Resource Management*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *Human Resource Development Quarterly*.

O procedimento de seleção das fontes de publicação resultou na escolha de oito periódicos de origem nacional, dez de origem internacional e um evento nacional. A partir dessa base de pesquisa, pode-se seguir para o procedimento de coleta e análise dos artigos dessas fontes.

## Procedimento de Coleta e Análise dos Artigos

O levantamento da produção acadêmica sobre temas emergentes em RH fundamentou-se no seguinte processo de coleta e seleção:

a) Varredura em todos os volumes e números dos periódicos selecionados desde janeiro de 2001 a outubro de 2011 usando os termos de busca: gestão da nova geração no mercado de trabalho, envelhecimento da força de trabalho e a discussão geracional no trabalho, jovem, idoso, velho, aposentadoria, idade, geração Y, geração X, *age*, *Baby Boomer*, *Generation Y*, *Generation X*, *generation*, *generations*, *aging*, *generational*;

b) Seleção por Título e termos de busca resultando em 70 artigos pré-selecionados;

c) Categorização dos trabalhos selecionados por tema no *software* de organização de referências, Mendeley;

d) Refinamento da seleção a partir do título e do resumo resultando na eliminação de 6 artigos por não terem relação direta com o tema apesar de terem os termos de busca;

e) Artigos selecionados para a revisão da literatura: 64.

A análise do volume de artigos encontrados foi realizada a partir dos seguintes critérios: tema, ano, origem e fonte de publicação. Simultaneamente a essa fase quantitativa, fez-se a



pré-análise qualitativa por meio de análise de conteúdo dos textos selecionados (TRIVIÑOS, 1987). Como foram utilizados diversos termos de busca, o resultado foi um *pool* de artigos bastante abrangente, a análise de conteúdo inicial realizada por meio dos resumos dos textos resultou na definição de cinco categorias aqui apresentadas e discutidas na próxima seção:

a) Geração: textos que tratam ou mencionam o conceito de gerações ou falam sobre alguma geração específica;

b) Aposentadoria: preparação para a aposentadoria, elementos que impactam a decisão de se aposentar ou permanecer no mercado de trabalho, impacto da aposentadoria nos indivíduos e nas organizações;

c) Idoso: inclusão ou discriminação do idoso, envelhecimento da força de trabalho, sentido do trabalho para o idoso e práticas para gestão de trabalhadores idosos;

d) Jovem: comportamento dos jovens no trabalho, empregabilidade, carreira, etc.;

e) Idade: diferenças entre grupos de diferentes idades quanto a sofrimento no trabalho, discriminação, desempenho, remuneração, gestão da diversidade etária pelas organizações.

Uma segunda fase de análise de conteúdo foi realizada com os 15 artigos específicos sobre Gerações resultantes do processo de seleção. Estes foram lidos integralmente e categorizados conforme a proposta de Joshi, Dencker e Martocchio (2010) apresentada na seção de gerações e que classifica os artigos de acordo com a face da identidade geracional, seja ela: incumbência, coorte ou idade. Essa categorização final será apresentada na seção 4.1.

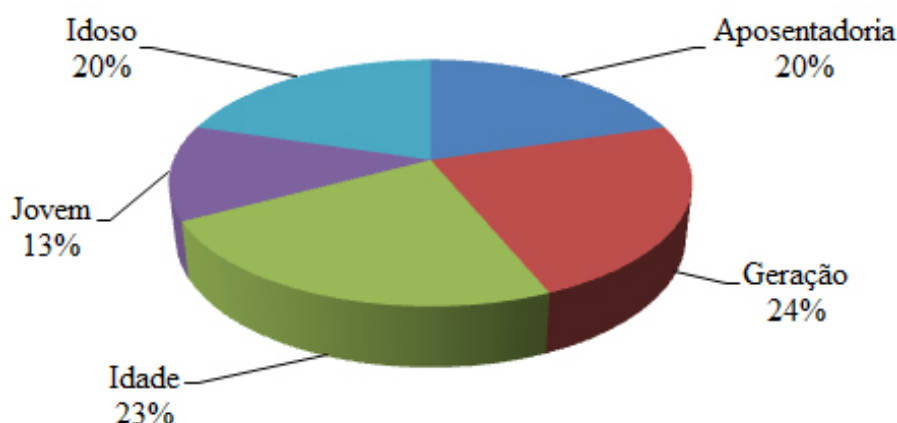
Com isso, pretende-se apresentar um panorama da produção acadêmica sobre gerações e na área da gestão de pessoas no campo de estudo da Administração.

## **Análise da produção acadêmica sobre gerações no campo da gestão de pessoas**

O processo de busca pela produção acadêmica sobre Gerações no campo da Gestão de Pessoas resultou na seleção de 64 textos. Estes foram categorizados de acordo com o seu tema em cinco grupos: geração, idade, jovem, idoso e aposentadoria.

As categorias de “geração” e “idade” ambas correspondentes a 24% do total da produção são os mais recorrentes e o tema “jovem” é o menor frequência (13%), apesar de existir uma distribuição pouco discrepante entre as categorias.

**Figura 1:** Distribuição dos textos selecionados por categoria temática



Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando na Tabela 1 a publicação por ano, observou-se uma tendência de aumento da produção sobre esses temas nos últimos dez anos, sendo que 2011 apresentou um pico de 20 artigos publicados. O tema “idade” foi o que mais contribuiu com 8 artigos publicados em 2011. Dentre os artigos selecionados, 81% deles são teórico-empíricos e essa proporção é semelhante em todas as categorias. Apenas a de Geração apresenta maior volume de artigos que fazem revisão da literatura (5 artigos).

**Tabela 1-** Frequência dos textos por categoria e ano

<b>Ano/Categoria*</b>	<b>G</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	<b>ID</b>	<b>Total</b>
2001	1		1			2
2002	1		2			3
2003	1			1	1	3
2004	1	1				2
2005	1		1	2		4
2006		1	1	1		3
2007	1	2			3	6
2008	3	1	2		3	9
2009		2		1	2	5
2010	2	4		1		7
2011	4	2	8	2	4	20
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>64</b>

\* Categorias: geração (G), idade (I), jovem (J), idoso (ID) e aposentadoria (A).

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando a fonte de publicação, identificou-se que as principais fontes sobre esses assuntos são o evento EnANPAD e o periódico *International Journal of Human Resource Management*, ambos com 19 artigos publicados nos últimos 10 anos (Tabela 2). O *International Journal of Human Resource Management* publica mais sobre Idade (7 artigos) e Idosos (6 artigos).

Em relação ao tema Geração destacou-se a produção nacional, representada pelo EnANPAD, sendo que os 5 artigos encontrados nessa categoria foram publicados após 2008 e 3 destes foram publicados em 2011. Além disso, esse evento também apresentou uma produção destacada na categoria de Aposentadoria com 8 artigos. Não foi encontrado um trabalho publicado sobre esse tema e com os termos de busca utilizados nos periódicos nacionais analisados. Essa condição permite a inferência de que este assunto é de fato emergente no país, dada a sua exclusiva publicação em anais de congresso que buscam trazer as discussões mais atuais e ansiadas pelo meio acadêmico, mesmo que retratem pesquisas que ainda estejam em estágio de construção.

**Tabela 2** - Frequência dos Textos por Fonte e Categoria

Fonte*/Categoria**	G	A	I	J	ID	Total
<i>Academy of Management Journal</i>	1	-	-	-	-	1
<i>Academy of Management Review</i>	2	-	-	-	-	2
<i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i>		1	2	-	4	7
<i>Human Relations</i>	2	-	4	-	2	8
<i>Human Resource Development Quarterly</i>	1	-	-	-	-	1
<i>Human Resource Management</i>	1	1	1	-	-	3
<i>Human Resource Management Review</i>	2	1	-	1	-	4
<i>The International Journal of Human Resource Management</i>	1	2	7	3	6	19
<b>Subtotal por periódicos</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>45</b>
EnANPAD (Divisão Acadêmica de GPR)-Evento Nacional	5	8	1	4	1	19
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>64</b>

\*Nessa tabela constam somente as fontes em que consta pelo menos um texto selecionado.

\*\*Categorias: geração (G), idade (I), jovem (J), idoso (ID) e aposentadoria (A).

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à origem, a maioria (70%) da publicação sobre o assunto é de origem internacional, sendo que somente 19 trabalhos do total selecionados são de fonte brasileira, nesse caso, todos publicados no EnANPAD.

## Análise de Conteúdo da Categoria de Gerações

Os artigos classificados como de Gerações foram categorizados conforme proposta de Joshi, Dencker e Martocchio (2010) em faces da identidade geracional: incumbência, coorte e idade.

### Geração por Incumbência

Na categoria de artigos que tratam a identidade geracional baseada na incumbência, ou seja, na ocupação de um papel por um determinado período de tempo de acordo com Joshi, Dencker e Martocchio (2010), foi encontrado somente um artigo escrito por um autor considerado por esses pesquisadores como seminal nessa abordagem, o Wade-Benzoni (2002). O autor define que uma geração ocupa um papel que pode ser em um escritório, status ou conjunto de responsabilidades e o tempo nesse papel é limitado no sentido de que uma geração não o ocupa indefinidamente, pois em determinado momento, a transição geracional ocorre. Relata que conjuntos de atores organizacionais do passado, presente e futuro podem ser pensados como diferentes gerações nas organizações. O enfoque do artigo é no conflito intergeracional que ocorre quando uma geração de indivíduos encara a decisão de assumir ou não custos em benefício de outra geração. Isso é baseado na assimetria de poder, já que a geração mais antiga teria maior poder de decisão em detrimento das novas gerações.

### Geração por Coorte

Na categoria de artigos da identidade geracional baseada em coorte, isto é, na filiação em um grupo que compartilha tempo de empresa semelhante (Joshi; Dencker; Martocchio, 2010), Liu (2003) foi a única dentre os selecionados que utiliza essa abordagem de geração. Ela constatou duas gerações em uma organização chinesa, a primeira formada por empregados que foram contratados antes de 1980, ano da reforma econômica da China, e a segunda pelos contratados após essa data. Apesar de os dois grupos terem vivido a mesma mudança, o novo regime trouxe impactos culturais distintos para o grupo que ingressou na organização após o evento.

## Geração por Idade

Na face da identidade geracional por Idade, a filiação em um grupo etário implica na divisão de memórias coletivas em seus anos formativos segundo Joshi, Dencker e Martocchio (2010). Dentre os quinze artigos classificados como de Geração, treze se concentram nessa categoria, indicando que essa é a face mais adotada no período e fontes analisados. Devido a esse volume, a análise foi apresentada de forma subdividida entre os textos nacionais (Quadro 2) e os internacionais (Quadro 3).

Os artigos nacionais, comentados no Quadro 2, focaram sua pesquisa na comparação das gerações e identificação de semelhanças e diferenças, utilizaram bibliografia internacional e adotaram duas bases teóricas: carreira e comprometimento organizacional. Nenhum dos estudos é longitudinal, logo não é possível distinguir os efeitos da geração dos efeitos da maturidade. Veloso, Silva e Dutra (2011) apontam a necessidade de pesquisas para aprofundamento do tema no Brasil.

**Quadro 2** - Estudos nacionais sobre geração baseada em idade

Fonte	Tema	Principais Achados
Veloso, Dutra e Nakata (2008)	Diferenças em relação à percepção de carreira para indivíduos <i>Baby Boomers</i> , da Geração X e da Geração Y	Os <i>Baby Boomers</i> se identificam mais com o trabalho e valorizam sua rede de contatos para o crescimento profissional mais do que outras gerações. Comparando a Geração X e Y, os indivíduos X se identificam mais com o trabalho e os Y privilegiam o saber fazer e a rede de contatos.
Veloso, Silva e Dutra (2011)		
Cavazotte, Lemos e Viana (2010)	Expectativas em relação ao trabalho e a recompensas tangíveis e intangíveis dos jovens da Geração Y	Dentre as expectativas exclusivas da Geração Y, foram identificadas: desafios, dinamismo, prazer no trabalho, flexibilidade, qualidade de vida, reconhecimento, <i>feedback</i> , bom relacionamento com as pessoas, bom ambiente e o interesse em trabalhar em uma organização socialmente responsável.
Nogueira, Lemos e Cavazotte (2011)	Análise do comprometimento organizacional (CO) entre diferentes gerações por meio da Escala de Bases do CO (EBACO)	Indivíduos da Geração Y apresentaram níveis mais baixos de comprometimento organizacional do que os da geração X em diversas bases.
Vale, Lima e Queiroz (2011)		As diferenças geracionais não impactam nas bases de comprometimento, mas apontam bases de comprometimento predominantes.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os oito artigos internacionais, citados no Quadro 3, em sua maioria, são teóricos e utilizam autores da sociologia, tais como Mannheim, Ryder, Schuman e Scott, e da psicologia para estabelecer uma base conceitual sobre gerações.

**Quadro 3** - Estudos internacionais sobre geração baseada em idade

Fonte	Tema	Principais Achados
Dencker, Joshi e Martocchio (2008)	Relação entre geração e comportamento no trabalho, utilizando como base os conceitos de memória coletiva, teoria das expectativas e contratos psicológicos.	As memórias coletivas modelam valores e comportamentos dos indivíduos e suas expectativas em relação ao trabalho. Ao ingressar na organização, o indivíduo estabelece um contrato psicológico baseado nessas expectativas. O cumprimento do contrato leva a emoções positivas que afetam positivamente o comprometimento, satisfação e reduzem a intenção de sair da organização.
Joshi, Dencker e Martocchio (2010)	Relação entre ambiente organizacional, forma de interação entre grupos geracionais e identidade geracional	Aspectos estruturais e normativos do contexto organizacional influenciam a ativação de uma identidade geracional e a interação intergeracional (transmitiva ou resistiva). Os autores definem uma matriz com possibilidades de relação dessas três variáveis.
Cappelli (2005)	Mudança demográfica e disponibilidade de mão de obra	Desafia os profissionais de RH e organizações a aprenderem a gerenciar uma força de trabalho mais velha e as diferenças geracionais.
Dencker, Joshi e Martocchio (2007)	Conflitos entre indivíduos de diferentes idades e gerações que podem incorrer perante as práticas de benefícios	Definem mudanças importantes que podem gerar conflitos entre gerações: custos crescentes de saúde e seguros, previdência social, custos dos benefícios de saúde para aposentados, crise nos fundos de previdência privada, conversão dos planos de pensão tradicionais em planos híbridos.
Benson e Brown (2011)	Diferenças entre satisfação no trabalho, CO e gerações	Os <i>Baby Boomers</i> são mais satisfeitos e tem menos intenção em sair do trabalho do que seus colegas da Geração X.
Kanfer e Ackerman (2004)	Revisão da literatura sobre como mudanças relacionadas à idade afetam a motivação para o trabalho	Reforçam a importância de futuras análises considerando os efeitos geracionais, já que essa é uma variável que impacta o modelo e não é estudada.
Lippman (2008)	Análise do impacto da idade e da geração sobre as consequências do desligamento	A geração é indicada como melhor preditora das consequências do desemprego do que a idade, incluindo a duração do desemprego e a chance de mudança de profissão durante a recolocação.
Collins, Hair e Rocco (2009)	Relações entre trabalhadores mais velhos e supervisores jovens	Os trabalhadores mais velhos esperam menos de seus supervisores mais jovens e avaliam o estilo de liderança destes supervisores de modo mais negativo do que os jovens trabalhadores.



A análise das publicações sobre Gerações permite inferir que a produção internacional é maior e mais madura do que a nacional, pois apresentou uma discussão mais centrada no aspecto conceitual do que sobre as características de determinadas gerações ou práticas pontuais de mercado, além de trazerem análises longitudinais denotando a existência de estudos frequentes sobre o tema.

### **Considerações Finais**

Nesse estudo foi analisada a produção acadêmica sobre Gerações no campo da Gestão de Pessoas. A partir das dezenove fontes de publicação que foram pesquisadas, foi possível selecionar 64 artigos que correspondiam aos termos de busca representativos do tema Gerações entre janeiro de 2001 e outubro de 2011. No período estudado houve uma publicação constante na categoria temática de gerações e observou-se um crescimento de, aproximadamente, três vezes na produção geral sobre o assunto entre 2010 e 2011.

Dentre os trabalhos selecionados, pode-se observar que duas temáticas apareceram em maior quantidade: idade e gerações. Ambos os temas são elementos visíveis da demografia organizacional e como tais ditam normas de comportamento e geram importantes consequências sobre a dinâmica dos indivíduos e dos grupos dentro do ambiente de trabalho impactando em aspectos como a satisfação, comprometimento, retenção e desempenho organizacional. Nesse sentido, a área de Gestão de Pessoas pode exercer um papel importante através de políticas e práticas atualizadas e flexíveis que considerem diferentes expectativas dos trabalhadores de modo que os impactos da diversidade sejam positivos para a organização.

Em relação aos trabalhos específicos sobre geração, foram maioria os classificados na face da identidade geracional por idade que envolve a divisão de grupos etários a partir do compartilhamento de memórias coletivas características dos anos de formação segundo a abordagem de Joshi, Dencker e Martocchio (2010). Os artigos internacionais se destacam pela profundidade teórica e uso de conceitos sociológicos e psicológicos para compreensão do impacto das gerações sobre o ambiente organizacional. Os estudos nacionais comparam as gerações em relação, principalmente, à carreira e comprometimento organizacional fazendo estudos de casos transversais. Além disso, utilizam predominantemente referencial internacional o que evidencia a carência de estudos empíricos que identifiquem e discutam sobre as gerações no país.

No Brasil a publicação foi encontrada, exclusivamente, em anais de congresso denotando a premência e atualidade desses estudos, bem como o interesse dos profissionais e acadêmicos da área por esse tema.

O volume total de publicação nacional e internacional na década e o crescimento das publicações nos últimos anos permitem constatar a emergência do tema Gerações no campo da Gestão de Pessoas no país e no exterior. O espaço para pesquisas é amplo e a pressão ocasionada pelas mudanças demográficas no mercado de trabalho favorece o aumento do número de projetos de investigação e a busca por soluções por parte das organizações e dos gestores de pessoas para gerir as diferenças geracionais.

As considerações resultantes dessa pesquisa limitam-se à sua amostra. Recomenda-se o desenvolvimento de estudos empíricos utilizando dados longitudinais, estudos de caso e estudos etnográficos para maior compreensão do efeito geracional nas organizações.



## Referências Bibliográficas

BENSON, J.; BROWN, M. Generations at work: are there differences and do they matter? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.

BOSQUETTI, M. A. O Alinhamento da Estratégia de Gestão de Pessoas com a Estratégia Organizacional. In: **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. ALBUQUERQUE, L. G. & LEITE, N. P. (Org.). São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. New York: Palgrave Macmillan, 2008. 2nd edition.

BRUYNE, P. de., HERMAN, J., SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Tradução de Ruth Joffily. Rio de Janeiro, Ed.: F. Alves, 1977.

CAPPELLI, P. *Will there really be a labor shortage?* **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 143-149, 2005.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, H. C.; VIANA, M. D. A. Relações de Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Renovadas ou Antigos Ideais? In: Encontro Nacional da ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010.

CARDOSO, R. L.; MENDONÇA NETO, O. C.; RICCIO, E. L.; SAKATA, M. C. G. Pesquisa científica em contabilidade entre 1990 e 2003. **RAE**, v. 45, n. 2, p. 34-45, abr-jun. 2005.

COLLINS, M. H.; HAIR, J. F.; ROCCO, T. S. *The Older-Worker – Younger- Supervisor Dyad: A Test of the Reverse Pygmalion Effect*. **Human Resource Development Quarterly**, v. 20, n. 1, 2009.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. *Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors*. **Human Resource Management Review**, v. 18, n. 3, p. 180-187, 2008.

DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. *Employee benefits as context for intergenerational conflict*. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 2, p. 208-220, 2007.

**EUROFOUND** (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions). *Europe at work: better life and opportunities for all*. Dublin/Ireland. Four-year work programm: 2009-2012. 2009.

FEIXA, C.; LECCARDI, C. "O conceito de geração nas teorias sobre juventude", **Sociedade & Estado**, Brasília, Vol. 25 n. 2, mai-ago 2010.

Fischer, A. L., Albuquerque, L. G. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. In: Encontro Nacional da ANPAD, 25, 2001, Campinas-SP. **Anais...** Campinas: EnANPAD.

\_\_\_\_\_. *Trends of the human resources management model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area*. In: **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 16, n.7, jul. 2005.

\_\_\_\_\_. (Coord.). **Relatório Delphi-RH 2010: Tendências em Gestão de Pessoas nas Empresas Brasileiras**. São Paulo: PROGEP-FIA, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29, mai/jun, 1995.

HOPPEN, N.; MEIRELLES, F. S. Sistemas de informação: um panorama da pesquisa científica entre 1990 e 2003. **RAE**, v. 45, n. 1, p. 24-35, jan-mar. 2005.

**IBGE**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/pesquisas/demograficas.html>. Acessado em 07 de maio de 2011.

IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; PEREIRA, B. C. S. O uso de coortes em segmentação de marketing. **O&S**, v.15, n.44, Janeiro/Março 2008.

JOSHI, A.; DENCKER, J. C.; FRANZ, G.; MARTOCCHIO, J. J. *Unpacking Generational Identities in Organizations*. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 392-414, 2010.

KANFER, R.; ACKERMAN, P. L. *Aging, Adult Development, and Work Motivation*. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 440-458, 2004.

LAWRENCE, B. S; TOLBERT, P. S. *Organizacional demography and individual careers: structure, norms and outcomes*. In: GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury (Eds.). **Handbook of Career Studies**. Thousand Oaks, Sage, 2007.

LEGGE, K. **Human Resource Management: Rethorics and Realities**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

LEITE, N. P. & ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. ALBUQUERQUE, L. G. & LEITE, N. P. (Org.). São Paulo: Editora Atlas, 2009.

LEPAK, D. P. MARRONE, J. A.; TAKEUCHI, R. The relativity of HR systems : conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy. **International Journal of Technology Management**, v. 27, n. 6/7, p. 639-655, 2004.

LIPPMANN, S. *Rethinking risk in the new economy: Age and cohort effects on unemployment and re-employment*. **Human Relations**, v. 61, n. 9, p. 1259-1292, 2008.

LIU, S. *Cultures within Culture: Unity and Diversity of Two Generations of Employees in State-Owned Enterprises*. **Human Relations**, v. 56, n. 4, p. 387-417, 2003.

MANNHEIM, Karl. "El problema de las generaciones" [tradução: Ignacio Sánchez de La Yncera], **REIS – Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, n. 62, abr-jun1993, pp. 193-242.

MATOS, C. A. Uma generalização empírica em marketing usando meta-análise: o efeito satisfação--boca-a-boca (+), lealdade--boca-boca (-).In: **Anais... XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 187-209, out-dez. 2003.

NOGUEIRA, A. S.; LEMOS, A. H. da C.; CAVAZOTTE, F. DE S. C. N. Impacto das Diferenças Geracionais no Comprometimento dos Oficiais Intendentes com a Organização Comando da Aeronáutica. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...** p.1-14, 2011. Rio de Janeiro - RJ: XXXV EnANPAD.

PARRY, E.; URWIN, P. *Generational differences in work values: A review of theory and evidence*, **International Journal of Management Reviews**, 1-18, 2010.

Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Bacharach, D. G.; Podsakoff, N. P. The influence of management journals in the 1980s and 1990s. **Strategic Management Journal**, 26, 2005, p.473–88.

ROSSONI, L. A dinâmica de relações no campo da pesquisa em organizações e estratégia no Brasil: uma análise institucional. **Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo**. São Paulo. 2004.



PUC-SP



FEAUSP

SCHUMAN, H., SCOTT, J. *Generations and Collective Memories*. **American Sociological Review**, 54, 3, 359–381, 1989.

**SHRM** (Society for Human Resource Management). *Workplace Forecast: the top workplace trends according to HR professionals*, Fev. 2011.

TAPSCOTT, D. **A Hora da Geração Digital**: Como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P.; LACOMBE, B. M. B.; TINOCO, T. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **RAE**, v. 43, n. 1, p. 105-122, jan-mar. 2003.

Tranfield, D., Denyer, D.; Smart, P. 'Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review'. **British Journal of Management**, 14, 2003, p. 207–22.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VALE, J. C. F. DO; LIMA, T. C. B. DE; QUEIROZ, G. C. O Comprometimento Organizacional entre Grupos Geracionais em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...** p.1-14, 2011. Rio de Janeiro - RJ: XXXV EnANPAD.

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

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C. da; DUTRA, J. S. Gerações e Carreira: A Relação entre as Percepções sobre Carreiras Inteligentes e sobre Crescimento Profissional nas Organizações. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...** p.1-15, 2011.

VIEIRA, V. A. Meta-análise do modelo teórico "E-O-R" de Mehrabian e Russel (1974). In: **Anais ...** XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WADE-BENZONI, K. A. A Golden Rule Over Time: Reciprocity in Intergenerational Allocation Decisions. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 5, p. 1011-1028, 2002.

WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Soc. Estado.**, Ago 2010, vol.25, no.2, p.205-224. ISSN 0102-6992.