

**AS DIFERENÇAS GERACIONAIS SÃO FONTE GERADORA DE
CONFLITO NO SERVIÇO PÚBLICO? UM ESTUDO DE CASO EM
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL BRASILEIRA**

SOUZA, Adriano C. ^{1*}; SILVA, Guido V.²

^{1,2} UFF – Universidade Federal Fluminense.

* drydecarvalho@gmail.com

RESUMO

Pela primeira vez na história, três gerações de servidores trabalham juntos no poder executivo federal: Baby Boomers, Geração X e Geração Y. Cada geração possui características e atitudes peculiares que as diferenciam, o que, por vezes, leva a um clima de tensão no ambiente organizacional. Este artigo traz como objetivo identificar se, e de que modo, as diferenças de características e as de atitudes geracionais são relevantes, enquanto fonte geradora de conflito em um grupo de servidores do serviço público federal. Para atingir esse objetivo, optou-se por utilizar (como recurso metodológico) uma pesquisa exploratória de dados por meio de um estudo de caso. Comparando os dados coletados - a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas em determinada autarquia de ensino fundamental e médio do governo federal – com a revisão da literatura sobre gerações, identificou-se que as diferenças geracionais são perceptíveis pelos servidores no dia a dia e, eventualmente, elas provocam episódios de discordância na realização de algumas tarefas, comuns ou não. Por outro lado, diferentemente do fator geracional, identificou-se outro ponto de vista, que emerge como fonte geradora para o conflito: a rivalidade entre novos servidores (proponentes de nova realidade para serviço público), e servidores mais antigos (apegados a tradicionais costumes).

Palavras chave: Diferenças geracionais, Serviço Público, Gerações, Servidores

**ARE THE GENERATIONAL DIFFERENCES A SOURCE OF
CONFLICT IN THE PUBLIC SERVICE? A CASE STUDY IN A
FEDERAL INSTITUTION**

ABSTRACT

For the first time in history, three generations of servers are working together in the federal executive branch: Baby Boomers, X Generation and Y Generation. Every generation has peculiar characteristics and attitudes that make them distinct, which sometimes lead to a tension climate in the organizational environment. This paper aims to identify whether and how the characteristics and differences of generational attitudes are relevant as a source of conflicts generation in a group of servers in the federal public service. To achieve this goal, it was decided to use (as methodological resource) an exploratory research of data through a case study. Comparing data collected from semi-structured interviews carried out in a given municipality of elementary and secondary education in the federal government with the literatures review on generations, it was identified that generational differences are noticeable by the servers on a daily basis and, eventually, they cause episodes of disagreement in the

execution of some tasks, regular or not. On the other hand, unlike the generational factor, there is another point of view, that emerges as a source of conflicts: the rivalry between new servers (proponents of new reality for public service), and older servers (attached to traditional habits).

Keywords: Generational differences, Public service, Generations, Servers

INTRODUÇÃO

Segundo Parry e Urwin (2011), nos próximos anos a aposentadoria dos trabalhadores mais velhos e a sua substituição por outro grupo mais jovem será um dos maiores desafios das organizações, que precisam entender as características dessa nova geração, bem como, as diferenças existentes em relação às gerações anteriores.

Situação semelhante é encontrada no serviço público federal brasileiro, uma vez que o contingente de servidores da geração “Baby Boomers” - que se aproximam da aposentadoria - vem aumentando. Além disso, essa geração começa a abrir caminho para os mais jovens assumirem os postos de trabalho antes ocupados pelos mais velhos. Postos esses que hoje são divididos entre servidores da Geração Y (mais amadurecidos profissionalmente), servidores da Geração X (mais consolidados como profissionais) e de alguns poucos servidores, remanescentes da geração “Baby Boomers”.

Mas, cada geração possui características e atitudes que as diferenciam, permitindo com que um clima de tensão possa irromper no ambiente de trabalho do funcionalismo público e, possivelmente, possa conduzir a conflitos entre as três novas gerações que compõem o quadro de pessoal do poder executivo federal.

Nos últimos anos na literatura, tem-se constatado considerável aumento de investigações, acerca das diferenças entre gerações no local de trabalho, em uma variedade de contextos (LYONS e KURON, 2013). Porém, poucos são os estudos que investigam o conflito oriundo dessas diferenças entre gerações em órgãos e empresas públicas.

Por conta dessas constatações, o presente trabalho tem o propósito de descrever e desenvolver um estudo de caso, em uma instituição pública federal, para responder à seguinte questão: As diferenças de características e de atitudes entre as três coortes geracionais: *Baby Boomer*, Geração X e Geração Y no quadro de servidores do poder executivo federal, poderiam levar a conflito no ambiente de trabalho?

Desse modo, com este estudo de caso, se espera oferecer contribuição acerca de possíveis situações, para algumas questões referentes ao contribuir para o crescimento do número de pesquisas, relacionadas ao conflito entre gerações, de servidores de uma instituição

do setor público. Considerando, que este tema ainda é incipiente e pouco explorado na literatura científica.

A pesquisa teve por objetivo geral identificar se, e de que modo, as diferenças de características e atitudes entre as três coortes geracionais: Baby Boomer, Geração X e Geração Y, são relevantes, como fonte geradora de conflito entre servidores de uma autarquia do serviço público federal.

Quanto aos objetivos específicos, buscou-se por: verificar se as diferenças, de características e atitudes de cada geração, apontadas na literatura correspondem às diferenças de características e atitudes, das gerações de servidores da autarquia pesquisada; Identificar se as diferenças de características e atitudes entre gerações são ou não relevantes no dia a dia do serviço público, entre servidores da autarquia pesquisada; Determinar, uma vez que sejam relevantes, se as diferenças de características e atitudes entre gerações, gera conflito entre os servidores da autarquia pesquisada.

Como recurso metodológico, optou-se por utilizar uma pesquisa exploratória de dados por meio de um estudo de caso.

2 DESENVOLVIMENTO E DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 Gerações

O conceito de “Gerações” tem sido caracterizado sob a ótica de duas importantes vertentes: a noção de “parentesco” (usado nos estudos antropológicos, como unidade temporal de estrutura de parentesco genealógico), e a noção de “coorte” (usado nos estudos sociológicos que as identificam como um agente de mudanças sociais) JOSHI et al (2011); RYDER (1965).

O termo “Coorte”, segundo Ryder (1965), significa “o conjunto de indivíduos que experimentaram o mesmo evento, no mesmo intervalo de tempo” (p. 845) e, na maioria dos estudos, o termo “geração” tem sido usado como seu representante.

A perspectiva de coorte é quase que exclusivamente adotada por pesquisadores em suas análises e estudos referentes às diferenças geracionais no contexto organizacional (SMOLA E SUTTON, 2002; KOWSKE, RASCH, WILEY, 2010; PARRY e URWIN, 2011; LYONS e KURON, 2013). Especificamente, consideram-se quatro categorias de coortes, com alguma controvérsia em torno das datas de nascimento de cada geração em alguns estudos,

mas que foram eleitas como padrão de abordagem por esses pesquisadores, conforme apresentado no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Coortes Geracionais.

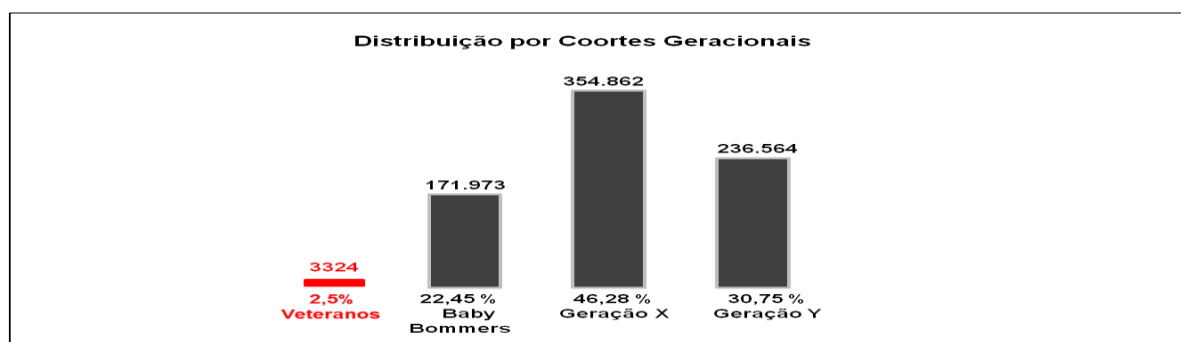
Geração	Ano de nascimento	Outras denominações
Veteranos	de 1925 a 1942	Geração Silenciosa Tradicionalistas Maduro
Baby Boomers	de 1943 a 1960	Boomers
X	de 1961 a 1981	Décimo terceiro Filhos dos Boomers Geração perdida
Y	de 1982 a 2000	Millennials Generation Me Nexters Echo Boomers

Fonte: O autor, elaborado a partir das categorias propostas por Parry e Urwin (2011)

2.1.1.1 Características das coortes geracionais no ambiente de trabalho

Atualmente, três, das quatro gerações, presentes em muitos locais de trabalho, se apresentam de forma significativa: “Baby Boomers”, “Geração X” e “Geração Y” (GLASS, 2007). Situação semelhante ocorre no serviço público federal brasileiro, onde não mais é possível encontrar funcionários públicos da geração “Veteranos” em significativa representação, conforme se observa na Figura 1, a seguir.

Figura 1-Distribuição por coortes geracionais do pessoal ativo do poder executivo, em 2015.



Fonte: SEGRT (2015)

Os “Baby Boomers” vivem para trabalhar, respeitando a autoridade e a hierarquia no local de trabalho. Caracterizados como *workaholic*, acreditam que trabalho e sacrifício pessoal são equivalentes a sucesso financeiro. Isso faz com que, por vezes, muitos os

considerem como ambiciosos, ávidos e materialistas (GRAVETT e THROCKMORTON, 2007; GURSOY *et al.*, 2008; HAHN, 2011).

Trabalhadores leais em relação à empresa que trabalham, eles têm a segurança do emprego como fator primordial de vida. Julgam ser a antiguidade mais importante que o mérito e, contando com a fidelidade da empresa para com eles, esperam ser recompensados com promoções (GLASS, 2007; HAHN, 2011).

Os “Boomers” não gostam de computadores, troca de correspondências via e-mail ou outros tipos de mensagens digitais. A comunicação “face a face” é muito valorizada e, não se importam, em levantar e andar até outra sala, para fazer uma pergunta a um colega. Todas essas características levam as gerações mais novas a julgarem os “Boomers”, como resistentes às novas tecnologias (GLASS, 2007; GURSOY *et al.*, 2008).

Gursoy *et al.*, (2008) afirma que os “Baby Boomers” respeitam sempre as regras, e que esta geração não se sente confortável em modificar a maneira como sempre fizeram as coisas. Sendo extremamente detalhistas, preferem adquirir experiência colocando a “mão na massa”. “Boomers” realizam tarefas sem exigir muito feedback (GLASS, 2007).

A coisa mais importante para os membros da geração “X” é a qualidade de vida. O trabalho é visto como meio para sustentar sua vida fora do ambiente profissional, o que para eles é muito importante. Diferentemente dos “Boomers”, esta geração trabalha para viver, e não vive para trabalhar. Seus membros trabalham o número de horas que lhes cabe, nem um minuto a mais, fazendo com que, em muitas vezes, muitos os considerem como preguiçosos ou pessoas que não querem trabalhar (KUPPERSCHMIDT, 2000; GURSOY *et al.*, 2008; HAHN, 2011; KLEINHANS *et al.*, 2015).

Os membros da geração “X” são pouco susceptíveis a sacrificar suas vidas pessoais pela empresa, não são leais a ela e não falam em comprometimento com a empresa, mas sim, em alinhamento com as organizações. Acreditam que o futuro é incerto, e que seguir as tradicionais regras da empresa não é garantia de segurança do seu trabalho. Mudam de emprego com facilidade, principalmente, se algumas de suas exigências que permitem o equilíbrio entre trabalho e vida não forem cumpridas. Dinheiro não é um fator decisivo para a geração X, mas flexibilidade de horários, crescimento profissional, trabalhos interessantes e tempo fora, sim (KUPPERSCHMIDT, 2000; GLASS, 2007; GURSOY *et al.*, 2008).

Céticos com a autoridade, por vezes apresentam comportamentos inadequados, que se refletem de forma negativa para colegas e gestores. Antiguidade não é visto de maneira importante para esta geração. Impacientes, não esperam por sua vez de serem promovidos, e

creem que fazer um bom trabalho é o suficiente para serem recompensados (KUPPERSCHMIDT, 2000; CRUMPACKER E CRUMPACKER, 2007).

Kupperschmidt (2000, p.69) considera os membros da geração “X” como “engenhosos e independentes, uma independência levada a novas alturas pelos avanços tecnológicos”. Esta geração gosta de trabalhar com tecnologias recentes, e-mail ou novos tipos de mensagens digitais. Porém, igualmente aos “boomers”, vão usar a forma de comunicação que é mais eficiente, podendo ser até do tipo “face a face”. Gostam de uma linha direta com a direção, de participarem de metas de desenvolvimento e de planejamentos estratégicos. Preferem receber feedback individuais diretamente de todos, incluindo os seus supervisores e gerentes (GLASS, 2007; GURSOY et al., 2008).

Trabalhadores dedicados e ambiciosos, que levam seus empregos e seu desenvolvimento profissional muito a sério, os membros da geração “Y”, diferentemente dos “Baby Boomers”, não são viciados em trabalho. Assim, como os membros da geração “X”, eles preferem horários flexíveis, e não enxergam o trabalho como prioridade. Suas prioridades são os amigos e os familiares (GURSOY et al., 2008; HERSHATTER E EPSTEIN, 2010.).

Gursoy et al (2008) seguem afirmando que os “Millennials” se assemelham com os membros da geração “X”, por não serem muito leais à empresa. Porém, diferentemente deles, não só mudam de emprego, mas são capazes de mudar de carreira, após anos de trabalho.

Construtores de carreiras paralelas, eles podem trabalhar na indústria química, enquanto frequentam aulas preparatórias para outra carreira. Hoje estão aqui, mas amanhã podem sair. Empresas nas quais existem programas de liderança, nas quais as tomadas de decisões são colaborativas, e nas quais os gerentes reconhecem e recompensam as contribuições, são as empresas preferidas por essa geração (GLASS, 2007).

Inconformados com hierarquias, sendo uma liderança democrática o estilo mais adequado para lidar com eles, os membros da geração “Y” rejeitam os limites rígidos do trabalho, e questionam suas normas, tais como, vestimenta e relação empregado-supervisor. Suas preocupações são para com o resultado, e não se importam de que maneira irão alcançá-lo (GLASS, 2007; VANMETER *et al.*, 2013).

Conhecidos como “Nativos Digitais”, e bem à vontade para se servir da colaboração eletrônica, “a Internet tal como a conhecemos foi criada em 1982, o mesmo ano, em que os primeiros “Millennials” nasceram” (HERSHATTER E EPSTEIN, 2010. P. 212). Os membros da geração “Y”, diferentemente das outras gerações, se sentem mais confortáveis em usar mensagens de texto, e-mail ou qualquer outra mensagem digital, do que ter uma conversa

“face a face”. No entanto, ao longo do tempo isso pode se tornar um hábito ruim, pois, a dependência por mensagens digitais acaba prejudicando os trabalhadores dessa geração, que não desenvolvem suas relações pessoais com colegas, subordinados e gestores (GLASS, 2007). Diferentemente dos “Bombers” e dos da “Geração X”, os “Millennials” necessitam de constantes “feedback”, instruções detalhadas os deixam à vontade e se sentindo capazes de realizar o trabalho direito. Buscam por modelos e mentores para mostrar-lhes os caminhos, e estão sempre ansiosos para aprender e questionar as coisas (GURSOY *et al*, 2008).

Como pode ser observado, cada coorte geracional possui diferentes características e atitudes - “influenciadas por acontecimentos econômicos, políticos e sociais de seu tempo” (SIMONS, 2009, p.16), que acabam por culminar em “colisões” ou conflitos intergeracionais no local de trabalho (KAPOOR E SOLOMON, 2011).

Na maioria das vezes, essas “colisões” ocorrem devido à falta de compreensão das características de cada geração, bem como, de percepções estigmatizadas em rótulos negativos, que cada coorte geracional tem em relação à outra (SIMONS, 2009; KAPOOR E SOLOMON, 2011).

Assim, com a aposentadoria dos trabalhadores mais velhos e a sua substituição por outros mais jovens, em conjunto com as diferenças de valores, expectativas, necessidades, preferências, práticas e personalidade em relação a seus empregos e carreiras, cria um desafio a empregadores e gestores na atualidade: o conflito de gerações no local de trabalho (PARRY E URWIN, 2011; LAZAZZARA E QUACQUARELLI, 2015).

2.2 MATERIAL E MÉTODOS

Optou-se por utilizar (como recurso metodológico) uma pesquisa exploratória de dados por meio de um estudo de caso. Por ser considerada como a melhor técnica de abordagem para pesquisas com objetivos majoritariamente exploratórios, e que envolvem o exame de sentimentos e atitudes, bem como, uma importante fonte de informações para o estudo de caso, a entrevista foi escolhida como fonte de coleta de dados para o presente estudo (GRAY, 2012; Yin, 2009).

As entrevistas foram realizadas em determinada autarquia de ensino fundamental e médio do governo federal, com um conjunto de servidores técnicos (11 no total), todos em atividade. Os respondentes, distribuídos apenas pela faixa etária, foram divididos em três grupos, de acordo com suas respectivas idades, representantes de cada uma das três coortes

geracionais: “Baby Boomers” (3 entrevistados); geração “X” (4 entrevistados); e geração “Y” (4 entrevistados).

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2008, p.38), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem”. Ela é organizada em três fases sucessivas: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados, e inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase em que se organiza todo o material colhido. Dessa forma, iniciou-se com as audições preliminares (flutuantes) de cada entrevista. Em seguida, procedeu-se com a transcrição de todo o material gravado, através do programa Express Scribe, que resultou em um conjunto de 11 relatos, posteriormente, separados para a análise.

A exploração do material é a análise propriamente dita: o tratamento do material, já organizado. O primeiro movimento constituiu-se em separar as transcrições das entrevistas em 3 famílias de documentos primários, segundo as gerações: Baby Boomer, Geração X e Geração Y. Levando-se em conta, a necessidade de confrontar o conteúdo que foi originado. Em seguida, estabeleceram-se as decisões sobre a categorização. Optou-se por categorias já pré-estabelecidas, utilizando, então, o procedimento que Bardin (2008) chama de “caixas”, ou seja, à medida que os elementos são encontrados, eles são repartidos em categorias previamente fornecidas (p.119). Assim, todo o conjunto foi repartido em 8 categorias, correspondentes aos conceitos usados no roteiro da entrevista, e definido conforme o Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - Definições de cada uma das 8 (oito) das categorias em que os dados coletados foram repartidos.

CATEGORIAS	DEFINIÇÃO
Relação com a instituição	Apresenta diversas visões sobre o que significa trabalhar no Colégio Pedro II.
Autoridade e Hierarquia	Trata de como as gerações se relacionam com a hierarquia e a figura de autoridade.
Mentores e Feedback	Trata de como as gerações se sentem em relação a mentores e a receber feedback.
Tecnologia	Apresenta diversas visões sobre o uso de tecnologia no trabalho.
Percepção das diferenças	Percepção das diferenças de características e atitudes como relevantes.
Diferenças no trabalho	Percepção sobre os sentimentos dos servidores em trabalhar com colegas de faixa etária distintas.
Tipos de conflito	Citações que abordam as diferenças como condutoras de conflito.
Existência de conflito	Citações que abordam a existência de conflito entre gerações no Colégio Pedro II.

Fonte: Autor

Buscando sintetizar, ainda mais, todos os discursos coletados, ficou estabelecido que as categorias deveriam estar associadas e, distribuídas em famílias, 3 (três) famílias em seu total, em correspondência direta com os objetivos específicos que foram estabelecidos. Essas “Famílias de Categorias” são apresentadas no Quadro 3, abaixo:

Quadro 3 - Famílias de Categorias.

FAMÍLIA	CATEGORIA
Verificação das diferenças de características e atitudes entre gerações, presentes na literatura, e na realidade do CP II	Relação com o CP II
	Autoridade e hierarquia
	Mentores e "feedback"
	Tecnologia
Relevância das diferenças entre as gerações	Percepção das diferenças
	Diferenças no trabalho
As diferenças entre as gerações conduzem ao conflito?	Tipos de conflito
	Existência de conflito

Fonte: Autor

Após a categorização, iniciou-se com o recorte do conteúdo investigado. Para tanto, o tema foi adotado como unidade de registro. Bardim (2008) salienta que “fazer uma análise temática, consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (p.105). Na prática, quando se identificava uma passagem importante na fala do entrevistado, de forma que contribuísse mais para a análise, o trecho era marcado. Dessa forma, uma citação era criada e, por semelhança temática, agrupada na respectiva categoria.

2.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No tocante ao primeiro objetivo específico, identificou-se a partir dos relatos obtidos junto aos membros dos grupos de análise, correspondentes a cada uma das gerações, que as principais características das coortes geracionais elencadas, na maioria das pesquisas, sobre suas diferenças no ambiente de trabalho, correspondem à realidade das gerações de servidores da autarquia pesquisada.

Em relação ao segundo objetivo específico, por meio das comparações entre as respostas obtidas junto aos grupos de análise de cada coorte, identificou-se que os membros das 3 (três) gerações analisadas identificam, com certa facilidade, a existência de diferenças

entre os servidores das diversas faixas etárias. E, mesmo demonstrando dificuldades em distinguir as diferenças, como sendo de características ou de atitudes, os servidores as vivenciam de forma equilibrada, no seu ambiente de trabalho. Ademais, também identificam que essas diferenças exercem algum tipo de influência, ainda que eles demonstrem divergências, em apontar se ocorrem de forma positiva ou negativa, no dia a dia de trabalho. Dessa forma, é possível supor que as diferenças de características e atitudes entre as gerações são, sim, relevantes no dia a dia dos servidores da autarquia pesquisada.

Por fim, quanto ao terceiro objetivo específico, constatou-se que as diferenças geracionais, ainda que relevantes, não podem ser consideradas determinantes, como meio de condução ao conflito entre os servidores públicos. Em todas as 3 (três) gerações de servidores, embora seus membros acreditem que as diferenças geracionais possam conduzir ao conflito, mostram-se divididos quanto à mencionar algum desentendimento, que lhes tenha acontecido ou que tenham presenciado. E, entre os desentendimentos que mencionaram, mostram incertezas em apontar as diferenças geracionais, como o real motivo para que eles tenham ocorrido. Para a maioria dos servidores, hoje, o conflito entre gerações não ocorre, isto é, não é uma realidade na autarquia pesquisada. Eles apontam outro fator, que não há diferença de idade como gerador de conflitos: o enfrentamento na condução das tarefas entre os novatos e os mais antigos.

CONCLUSÃO

Nos últimos anos, a literatura tem apresentado um considerável número de investigações, sobre o comportamento profissional das diferentes gerações, bem como, do risco de serem levadas a um conflito intergeracional. Entretanto, poucos são os estudos mais aprofundados que investigam o conflito, oriundo das diferenças de características e atitudes entre gerações, no ambiente de trabalho, em órgãos e empresas públicas.

O objetivo deste trabalho foi o de investigar se, e de que modo, às diferenças de características e atitudes geracionais são relevantes, como fonte geradora de conflito entre servidores do serviço público federal. Para alcançar esse objetivo, foi necessário atender a 3 (três) objetivos específicos, que nortearam o presente estudo: Verificar se as diferenças de características e atitudes de cada geração apontadas na literatura, correspondem as diferenças de características e atitudes das gerações de servidores da autarquia pesquisada; Identificar se as diferenças de características e atitudes entre gerações são ou não relevantes no dia a dia do serviço público, entre servidores da autarquia pesquisada ; E, por fim, determinar, uma vez

que seja relevantes, se as diferenças de características e atitudes entre gerações, geram conflito entre os servidores da autarquia pesquisada. Os resultados desta pesquisa representam uma contribuição interessante, para a investigação de conflito intergeracional no serviço público, e traz implicações úteis para o setor de gestão de pessoas de cada órgão público.

Uma vez que os objetivos específicos foram alcançados, foi possível, com base na análise dos dados apurados, concluir que as diferenças de características e atitudes entre as 3 (três) coortes geracionais são percebidas pelos servidores da autarquia pesquisada, no seu dia a dia de trabalho, nas três coortes. Eventualmente, as diferenças geracionais tendem a provocar episódios de discordâncias na realização de alguma tarefa, tornando-as, de fato, relevantes. Contudo, os resultados obtidos, mostraram-se inconsistentes a ponto de não ser possível afirmar que a distinção entre as gerações “Baby Boomer”, “X” e “Y”, no que tange às suas características e atitudes, seja fonte geradora de conflito entre os servidores do serviço público federal, em particular, os servidores da autarquia pesquisada. Em geral, para os servidores da autarquia pesquisada, a existência de conflitos no ambiente da instituição não está relacionada com a faixa etária de seus membros, mas, sim, com respeito a um clima de hostilidade, criado entre os novos e os antigos servidores, de alguns anos para cá.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2008.

CRUMPACKER, Martha; CRUMPACKER, Jill M. **Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?** Public Personnel Management, vol. 36 No. 4, p. 349- 369, 2007.

GLASS, Amy. **Understanding generational differences for competitive success**. *Industrial and Commercial Training*. 39(2), p. 98–103, 2007.

GRAVETT, Linda; THROCKMORTON, Robin. **Bridging the generation gap: how to get radio babies, boomers, Gen Xers, and Gen Yers to work together and achieve more**. Nova Jersey: Carerr Press, 2007.

GRAY, David E. **Pesquisa do mundo real**. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GURSOY, Dogan; MAIER, Thomas; CHI, Christina G. **Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce**. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 27, p. 448-58, 2008.

HAHN, Joyce A. **Managing multiple generations: scenarios from the workplace**, *Nursing forum* Vol. 46, No. 3, July-September 2011.

HERSHATTER, A; EPSTEIN, M. **Millennials and the world of work: An organization and management perspective**. *Journal of Business and Psychology*, 25, 211–223, 2010.

JOSHI, Aparna; DENCKER, John C.; FRANZ, Gentz. **Generations in organizations**. Research in Organizational Behavior, 31, p. 177–205, 2011.

KAPOOR, Camille; SOLOMON, Nicole. **Understanding and managing generational differences in the workplace**. Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. 3, Iss 4, p. 308 – 318, 2011.

KLEINHANS, Kelly A.; CHAKRANDHAR, Kala; MULLER, Susan; WADDILL, Paula. **Multigenerational perceptions of the academic work environment in higher education in the United States**. The International Journal of Higher Education Research, 70, p. 89–103, 2015.

KOWSKE, Brenda J; RASCH, Rena, & WILEY, Jack. **Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes**. Journal of Business and Psychology, 25, p. 265–279, 2010.

KUPPERSCHMIDT, Betty R. **Multigeneration employees: Strategies for effective management**. The Health Care Manager, 19, p. 65–76, 2000.

LAZAZZARA, A.; QUACQUARELLI, B. **Intergenerational conflict in the workplace: the influence of work value orientation**. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE EUROMED ACADEMY OF BUSINESS, 8. 2015, Verona. *Anais...* Verona: EuroMed Press, 2015. p 999-1011.

LYONS, Sean; KURON, Lisa. **Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research**. Journal of Organizational Behavior, 35, p. S139–S157, 2013.

PARRY, Emma; URWIN, Peter. **Generational differences in work values: A review of theory and evidence**. International Journal of Management Reviews, 13, p. 79–96, 2011.

RYDER, Norman B. **The cohort as a concept in the study of social change**. American Sociological Review, 30, p. 843–861, 1965.

SIMONS, A. **Changing workplace demographics: T + B + Y + X = opportunity**. CPA Practice Management Forum, May, p. 15-23, 2009.

SEGRT - SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DO TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO –. **Quadro de Pessoal Ativo por Faixa Etária**. Disponível em: <<http://paineldoservidor.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

SMOLA, Karen Wey; SUTTON, Charlotte D. **Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium**. Journal of Organizational Behavior, 23, p. 363–382, 2002.

VANMETER, Rebecca A; GRISAFFE, Douglas B., CHONKO, Lawrence B; ROBERTS, James A. **Generation Y's Ethical Ideology and Its Potential Workplace Implications**. J Bus Ethics 117, p. 93–109, 2012.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. 4. ed. USA: Sage, 2009.