

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PAULINO BOTELHO
Técnico em Administração**

**Elisa Maria Da Silva Santos
Eloara Souza Gonçalves
Graziela Helena Dos Santos
Melissa Gabriele Dos Santos**

**GESTÃO DE PESSOAS: Coortes Geracionais no Mercado de
Trabalho, uma análise Estados Unidos e Brasil**

**São Carlos
2025**

Elisa Maria Da Silva Santos
Eloara Souza Gonçalves
Graziela Helena Dos Santos
Melissa Gabriele Dos Santos

**GESTÃO DE PESSOAS: Coortes Geracionais no Mercado de
Trabalho, uma análise Estados Unidos e Brasil**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso Técnico em
Administração da Etec Paulino
Botelho, orientado pelo Prof. Bryan
Mariano Martinez Alves, como
requisito parcial para obtenção do
título de técnico em Administração

São Carlos
2025

RESUMO

O presente trabalho teve como finalidade conhecer as coortes geracionais dos Estados Unidos (*Baby Boomers*, X, Y e Z) e do Brasil (Otimismo, Anos de Ferro, Década Perdida e Pós 1992), através de pesquisas bibliográficas, para posteriormente compará-las e identificar se existem semelhanças entre elas. Como resultado, identificou-se que há poucos estudos sobre as coortes brasileiras, o que dificultou e não permitiu uma comparação eficaz entre os dois países. A comparação resultou em semelhanças entre a coorte estadunidense *Baby Boomers* e a brasileira Otimismo, também se observou semelhanças em relação as coortes Z e Pós 1992. Entretanto, constatou-se mais disparidades do que semelhanças. Todavia, não se chegou a uma conclusão confiável devido a falta de informações sobre as coortes brasileiras. Este trabalho também objetivou realizar um estudo de campo, através da aplicação de formulários, para verificar se os brasileiros pertencentes as mesmas faixas etárias das coortes estadunidenses, possuíam as mesmas características e valores profissionais. Foram identificadas várias semelhanças entre os colaboradores brasileiros com os estadunidenses, sendo poucas as disparidades. Ademais, foi feito também um outro estudo de campo, por meio da aplicação de questionários, com a finalidade de entender a visão dos líderes sobre os colaboradores brasileiros pertencentes as mesmas faixas etárias das coortes estadunidenses. A pesquisa revelou que a maior parte dos líderes entrevistados possuem maior facilidade e preferência por liderar os colaboradores de 28 a 44 anos, que correspondem a faixa etária dos *millenials*, tendo grande dificuldade em relação aos colaboradores de 61 a 70 anos e de 18 a 27, que correspondem, respectivamente, as coortes dos *Baby Boomers* e da geração Z. Ademais, através de uma pesquisa bibliográfica, identificou-se que, para gerir diversas gerações, os líderes precisam conhecer sobre as inclinações de cada faixa etária, valendo-se de uma liderança multifacetada. Entretanto, também precisam olhar para as especificidades de cada colaborador, pois cada ser humano é único. Este trabalho visa contribuir para a construção de uma nova visão acerca das coortes geracionais e também para dispor de dados sobre os colaboradores brasileiros.

Palavras-chave: coortes geracionais brasileiras; coortes geracionais estadunidenses; características; valores profissionais; colaboradores; liderança.

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo conocer las cohortes generacionales de Estados Unidos (*Baby Boomers*, X, Y y Z) y Brasil (Optimismo, Años de Hierro, Década Perdida y Post 1992), a través de investigaciones bibliográficas, para posteriormente compararlas e identificar si existen similitudes entre ellas. Como resultado, se identificó que hay pocos estudios sobre las cohortes brasileñas, lo que dificultó y no permitió una comparación eficaz entre los dos países. La comparación dio como resultado similitudes entre la cohorte estadounidense *Baby Boomers* y la brasileña Optimismo, también se observaron similitudes en relación con las cohortes Z y Pós 1992. Sin embargo, se constataron más disparidades que similitudes. No obstante, no se llegó a una conclusión fiable debido a la falta de información sobre las cohortes brasileñas. Este trabajo también tuvo como objetivo realizar un estudio de campo, mediante la aplicación de formularios, para verificar si los brasileños pertenecientes a los mismos grupos de edad que las cohortes estadounidenses tenían las mismas características y valores profesionales. Se identificaron varias similitudes entre los empleados brasileños y los estadounidenses, con pocas disparidades. Además, se realizó otro estudio de campo, mediante la aplicación de cuestionarios, con el fin de comprender la visión de los líderes sobre los empleados brasileños pertenecientes a los mismos grupos de edad que las cohortes estadounidenses. La investigación reveló que la mayoría de los líderes entrevistados tienen mayor facilidad y preferencia por liderar a los empleados de 28 a 44 años, que corresponden al grupo de edad de los millennials, y tienen grandes dificultades en relación con los empleados de 61 a 70 años y de 18 a 27, que corresponden, respectivamente, a las cohortes de los *baby boomers* y la generación Z. Además, a través de una investigación bibliográfica, se identificó que, para gestionar varias generaciones, los líderes deben conocer las inclinaciones de cada grupo de edad, valiéndose de un liderazgo multifacético. Sin embargo, también deben tener en cuenta las particularidades de cada empleado, ya que cada ser humano es único. Este trabajo tiene como objetivo contribuir a la construcción de una nueva visión sobre las cohortes generacionales y también proporcionar datos sobre los empleados brasileños.

Palabras clave: cohortes generacionales brasileñas; cohortes generacionales estadounidenses; características; valores profesionales; empleados; liderazgo.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	Metodologia	8
2	A TEORIA GERACIONAL STRAUSS-HOWE	10
3	GERAÇÕES ESTADUNIDENSES	12
3.1	Geração <i>Baby Boomers</i> (1946 – 1964)	12
3.2	Geração X (1965 - 1980).....	12
3.3	Geração Y ou <i>Millenials</i> (1981 - 1997).....	13
3.4	Geração Z (1998 – 2009)	14
4	GERAÇÕES BRASILEIRAS	15
4.1	Geração Otimismo	15
4.2	Geração Anos de Ferro.....	16
4.3	Geração Década Perdida	18
4.4	Geração Pós 1992 / Individualismo / Seja você mesmo	19
5	COMPARAÇÃO: COORTES ESTADUNIDENSES E BRASILEIRAS	21
6	PESQUISA DE CAMPO: UMA ANÁLISE DA REALIDADE	24
6.1	Objetivo da pesquisa de campo.....	24
6.2	Metodologia da Pesquisa	24
6.3	Análise dos dados obtidos: questionário A	26
6.4	Análise dos dados obtidos: questionário B	32
7	GESTÃO DE PESSOAS	35
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
	REFERÊNCIAS	41
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO “A” APLICADO AOS COLABORADORES	43
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO “B” APLICADO AOS LÍDERES	45

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário social e profissional cada vez mais dinâmico, o convívio e as interações entre diferentes gerações têm sido pauta recorrente de debates, tanto nas redes sociais quanto em plataformas de relacionamento profissional. Um exemplo notório é a recente discussão sobre as terminologias e comportamentos atribuídos às gerações Y (*Millennials*) e Z, que evidencia uma percepção pública de distinções geracionais. Tal discussão se estende ao ambiente corporativo, onde, atualmente, convivem simultaneamente quatro gerações – Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z (Zomer, Santos e Costa, 2018). Essa diversidade geracional tem despertado o interesse de líderes e profissionais de Recursos Humanos, que buscam compreender como aproveitar os talentos e os benefícios que cada grupo pode trazer para as organizações, conforme amplamente discutido em veículos de comunicação renomados como Forbes e CNN Brasil. Entretanto, as gerações estadunidenses tem sido utilizadas para classificar os colaboradores brasileiros, seria isso, correto? Diante desse contexto, este trabalho teve como problema de pesquisa identificar as coortes geracionais estadunidenses (*Baby Boomers*, X, Y e Z) e brasileiras (Otimismo, Anos de Ferro, Década Perdida e Pós 1992) e constatar se possuem semelhanças. Ademais, questionou-se se indivíduos brasileiros pertencentes as mesmas faixas etárias das coortes estadunidenses, possuem as mesmas características e valores profissionais dos norte-americanos. Adicionalmente, relacionado à gestão de pessoas, buscou-se analisar se líderes possuem dificuldades com relação aos colaboradores brasileiros e como opinam a respeito de cada faixa etária. Por fim, tentou-se responder como os líderes podem lidar com times compostos por diferentes coortes geracionais e se seria possível tal liderança. A hipótese levantada é de que as coortes geracionais brasileiras e estadunidenses possuem mais diferenças do que similaridades. Em relação aos colaboradores brasileiros, tem-se a hipótese de que, mesmo pertencentes as mesmas faixas etárias das coortes norte americanas, serão encontradas poucas semelhanças, o que levará ao entendimento de que não é possível utilizar as coortes estadunidenses para caracterizar os colaboradores brasileiros. Em relação aos líderes, pressupôs-se que eles possuem maior dificuldade de lidarem com colaboradores mais velhos, devido à rigidez e de já terem uma grande experiência agregada. Ademais, também se pressupõe que os líderes precisam conhecer as teorias geracionais, mas não deixar de olhar individualmente para cada

colaborador, desse modo, ele poderá realizar uma boa gestão. O objetivo geral desta pesquisa é, portanto, entender e conhecer as coortes geracionais dos Estados Unidos (EUA) e do Brasil, realizando a comparação entre elas com a finalidade de entender se existem diferenças comportamentais dentro do mercado de trabalho entre as coortes desses dois países e quais são elas. Ademais, objetiva-se também verificar se os indivíduos brasileiros pertencentes as mesmas faixas etárias das coortes norte americanas *Baby Boomer*, X, Y e Z, possuem os mesmo valores e comportamentos dos norte-americanos dentro do mercado de trabalho e quais as diferenças. Além disso, busca-se identificar a visão e dificuldades dos líderes frente a seus colaboradores e propor como eles podem gerir equipes compostas por várias coortes geracionais. Para alcançar esse propósito, serão cumpridos objetivos específicos que incluem: a revisão aprofundada das bibliografias e dos estudos existentes acerca das coortes geracionais estadunidenses *Baby Boomers*, X, Y e Z, e das coortes brasileiras Otimismo, Anos de Ferro, Década Perdida e Pós 1992, visando compreender seus comportamentos no mercado de trabalho e os momentos históricos que as moldaram; a comparação entre as coortes dos dois países, a fim de detectar semelhanças e diferenças; a criação de questionários voltados para colaboradores, pautados nos valores das coortes estadunidenses, para identificar semelhanças e diferenças comportamentais com relação ao mercado de trabalho brasileiro; a construção de questionários voltados para líderes, com a finalidade de entender a visão acerca dos seus colaboradores; a aplicação desses questionários, seguida pela coleta, tabulação e análise dos dados; e, por fim, a identificação de estratégias para que os líderes possam conduzir equipes multigeracionais no Brasil. A justificativa para a realização deste estudo reside na relevância do tema no cenário atual do mercado de trabalho, que vêm abordando bastante a respeito de gerações e seus comportamentos no meio profissional. Entretanto, os veículos de informações têm utilizado das coortes norte americanas para explicar o cenário brasileiro, dessa forma, será que, de fato, é possível utilizá-las para caracterizar os brasileiros? Dada essa discussão e a necessidade premente de estratégias de liderança eficazes em ambientes multigeracionais, torna-se essencial investigar se, realmente, existem diferenças comportamentais relacionadas ao mercado de trabalho entre as coortes dos EUA e Brasil, quais são essas diferenças e, se as coortes estadunidenses podem ser usadas para caracterizar colaboradores brasileiros de mesma faixa etária. Ademais, é necessário entender como os líderes podem otimizar o relacionamento com seus

liderados, considerando as características específicas de cada grupo. Este trabalho visa, assim, contribuir para a compreensão e a gestão mais eficaz das dinâmicas intergeracionais nas organizações brasileiras.

1.1 Metodologia

Este trabalho é uma pesquisa de natureza explicativa e exploratória, que se utilizou de fontes secundárias como livros, artigos, teses e dissertações. Ademais, também foram usadas fontes primárias, através da coleta de dados por meio de questionários, para realizar o estudo de caso. O tratamento dos dados foi feito pelo método qualitativo e quantitativo.

Para realizar este trabalho, optou-se por, em primeiro lugar, fazer um levantamento teórico sobre as coortes geracionais estadunidenses, sendo elas *Baby Boomers*, X, Y e Z, entendendo os eventos formadores de cada uma e suas características e comportamentos voltados para o Mercado de Trabalho. Para isso, foi usada como fonte bibliográfica o livro “Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho” de Valerie M. Grubb, escrito em 2018. Foi feito também o levantamento teórico acerca das coortes geracionais brasileiras, sendo elas “Otimismo”, “Anos de Ferro”, “Década Perdida” e “Pós 1992”, para também entender os eventos históricos e sociais que formaram os membros dessas coortes e os valores profissionais, para, posteriormente, realizar a comparação desses valores com os das coortes estadunidenses, a fim de constatar se os valores e comportamentos das coortes dos dois países são semelhantes.

Finalizado o levantamento teórico, o próximo passo foi a elaboração de um questionário que pudesse revelar as características e comportamentos daqueles que o responderam. As questões do formulário foram baseadas nos valores profissionais estadunidenses, a fim de comparar se os valores das coortes *Baby Boomers*, X, Y e Z, se assemelham aos valores dos brasileiros que pertencem as mesmas faixas etárias.

Após a coleta dos dados, foi desenvolvido um outro questionário, voltado para aqueles que já estiveram na posição de liderança de times. Esses indivíduos responderam um questionário com perguntas criadas para entender quais as suas percepções acerca de cada coorte geracional que lideraram e as dificuldades encontradas.

Posteriormente, os dados coletados foram tabulados e analisados, fornecendo resultados que propiciaram a identificação das características profissionais dos brasileiros, das semelhanças e diferenças com os norte-americanos e quais as dificuldades e facilidades encontradas pelos líderes no momento de realizar a gestão de colaboradores de determinadas faixas etárias.

2 A TEORIA GERACIONAL STRAUSS-HOWE

Foi a partir da Teoria Geracional sintetizada pelos norte-americanos William Strauss e Neil Howe que nasceu a ideia sobre as gerações. Os dois autores publicaram em 1991 o livro “*Generations: The History of America’s future, 1584 to 2069*” onde descrevem a sua teoria e abordam sobre as gerações estadunidenses passadas e futuras. De acordo com Artese (2019, p.7) “A teoria de gerações de Strauss-Howe descreve um ciclo recorrente de grupos de mesma idade com padrões específicos de comportamento, que mudam a cada 20 anos”, ou seja, a cada vinte anos, surge um novo grupo geracional que possui hábitos, características e pensamentos semelhantes. Em uma entrevista para a BBC News Brasil em 2020, Howe explicou no que acreditava junto a Strauss, segue sua fala transcrita abaixo:

O que sugerimos é que a história, não só dos Estados Unidos como também de muitas outras partes do mundo, sofre o impulso de um ciclo de gerações que se repete. É quase como as estações do ano. Cada período dura aproximadamente uma geração, uns 20, 22 ou 23 anos, mais ou menos (HOWE, 2020).

Além disso, a teoria geracional também diz que “cada ciclo de 80 anos é crucial, sendo a virada de cada quatro gerações associada a uma crise que impacta a atual e cria uma nova ordem social” (ARTESE, 2019, p.7).

Ainda de acordo com Artese (2019, p.7), essa teoria foi baseada em estudos feitos pelos autores Howe e Strauss em 1991, acerca da história dos Estados Unidos da América (EUA), pois estudando a história, eles conseguiram identificar padrões sociais que se repetem. Apesar de o foco do estudo ter sido os EUA, Howe explicou em sua entrevista para a BBC New Brasil, em 2020, que acredita que “desde a Segunda Guerra Mundial, grande parte do mundo está em um ciclo generacional muito semelhante” (HOWE, 2020).

Em seu livro, os autores também classificaram as gerações que vieram após a Segunda Guerra Mundial como: *Baby Boomers* (1943 a 1960); geração X (1961 a 1981); geração Y ou *millenials* (1982 a 2004); geração Z (2005 a 2012).

Através das obras desses autores, se popularizou, portanto, o estudo das gerações e o modo como elas se comportam. No momento presente, é possível identificar uma grande discussão acerca desse tópico, tanto em revistas conceituadas, quanto em redes sociais. A temática também já está presente no ambiente profissional. Líderes e profissionais de RH têm compartilhado em redes sociais e

profissionais posts falando acerca do assunto, o que endossa a necessidade de entender como as gerações que estão presentes atualmente no mercado de trabalho se comportam, de modo que os líderes consigam auxiliar no desenvolvimento dos colaboradores e melhorar os resultados para a empresa.

Com o avanço dos estudos acerca das gerações, compreendeu-se a dificuldade em identificar uma data específica em que cada geração começa e termina. Dessa forma, dependendo do pesquisador, o período de início e fim de uma geração pode acabar se distinguindo em alguns anos. Isso acontece, pois, de acordo com Dimock, presidente do Pew Research Center

Pontos de coorte geracionais não são uma ciência exata. Eles devem ser vistos principalmente como ferramentas, permitindo os tipos de análises detalhadas acima. Mas seus limites não são arbitrários. As gerações são muitas vezes consideradas por seu período, mas novamente não há nenhuma fórmula acordada para o tempo que deve ser esse período. (Dimock, 2019, tradução nossa).

Sendo assim, a pequena disparidade entre o início e fim de cada geração por parte dos pesquisadores não afeta significativamente o estudo das gerações.

Logo, se optou por utilizar a classificação usada pelo Instituto Pew Research, na classificação das coortes geracionais estadunidenses.

Neste trabalho, também se optou por utilizar, em alguns momentos, o nome “coortes geracionais” como sinônimo de gerações. De acordo com o dicionário Priberam, “coortes” podem ser definidas como “grupos de pessoas, usado em estudos ou em investigação, que possuem características em comum, como a idade, a classe social, a condição médica, etc..”. Dessa forma, “coortes” são grupos de indivíduos que possuem alguma semelhança. Logo, entende-se que “gerações” também podem ser coortes, pois são formados por grupos de indivíduos que compartilham mesmo período de nascimento, entre outras similaridades. Assim, é possível dizer que

Coortes geracionais são definidas como o conjunto de indivíduos nascidos durante o mesmo intervalo de tempo e que experienciam eventos externos similares ocorridos no final da adolescência e no início da idade adulta (FERNÁNDEZ DÚRAN, 2015, IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008, MOTTA; SCHEWE, 2008, NOBLE; SCHEWE, 2003 *apud* OSTERMANN; MOYANO; LAUFER, 2019).

3 GERAÇÕES ESTADUNIDENSES

3.1 Geração *Baby Boomers* (1946 – 1964)

Nos EUA, essa geração tem o início e fim bem definidos, sendo seu início marcado pela explosão do surto de natalidade, após a Segunda Guerra Mundial, e o seu fim marcado pela diminuição da taxa de nascimentos devido às pílulas anticoncepcionais (GRUBB, 2018, p.34).

De acordo com Grubb (2018, p.35), os *Baby Boomers* norte-americanos cresceram em um cenário de instabilidade internacional e social. Um cenário marcado pelo crescimento do comunismo no mundo, pelo início da Guerra Fria entre os EUA e a União Soviética (URSS), que culminou em situações de crise como a dos mísseis cubanos em 1962, mas também em situações de desenvolvimento tecnológico, já que, a partir da Guerra Fria, houve a evolução da comunicação por meio dos satélites e a evolução das viagens espaciais, que levou o homem à Lua. Essa geração também foi marcada pela construção do Muro de Berlim na Alemanha em 1961, pela China sendo assumida pelo Partido Comunista em 1949, pela Guerra do Vietnã, onde o Norte apoiado pela URSS e pela China, tentavam expandir o domínio comunista por todo o país. Os EUA também entraram no conflito, enviando indivíduos da geração *Baby Boomers* para lutar no sudeste asiático do Vietnã, onde muitos morreram e outros voltaram com invalidez permanente.

Ainda de acordo com a autora, internamente no país, houve a revolução sexual, que culminou no fim do surto de natalidade do pós guerra. Os *Baby Boomers* passaram a buscar mudanças nos direitos civis, a refletir no modo como lidavam com as pessoas ao seu redor e a ir contra as convenções estabelecidas pela geração passada. Esses indivíduos também viveram o assassinato de grandes personagens de seu tempo, como o presidente John F. Kennedy em 1963, Martin Luther King Jr., um grande lutador pelos direitos civis, em 1968 (GRUBB, 2018, p.35).

3.2 Geração X (1965 - 1980)

Segundo Grubb (2018, p.37), a geração X veio após a descoberta das pílulas anticoncepcionais, dessa forma, não formaram um grupo de indivíduos tão grande. Apesar de terem vivido o fim da Guerra do Vietnã, diferente da geração *Baby Boomers*, esse evento não foi levado em consideração como formador dessa geração. Esses indivíduos vivenciaram em sua juventude, três grandes crises de energia, uma

em 1973, quando o Petróleo foi embargado pela Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), outra seis anos depois, por causa da Revolução Iraniana, e a terceira, em 1990, devido a Guerra do Golfo. Ademais, foi uma geração que aprendeu a ser autossuficiente ainda cedo devido os pais precisarem deixá-los em casa sozinhos para trabalhar. Na idade adulta, vivenciaram situações econômicas ruins, como o “*downsizing*” das empresas americanas e grandes vexames políticos que os como o Watergate, o caso Irã-contra, o impeachment de Bill Clinton. Assim como na época de seus pais, a Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (AIDS) também era uma triste realidade entre os membros dessa geração (GRUBB, 2018, p.36).

Não somente esses eventos entraram para a lista de formadores dessa geração, como também muitos desastres ambientais, como por exemplo o que ocorreu na Pensilvânia em 1979, na usina nuclear Three Mile Island, também houve o vazamento do gás tóxico de uma fábrica de pesticida, na Índia, em 1984 e a famoso caso de Chernobyl, dois anos depois, na antiga URSS. Todos esses eventos contribuíram para que essa geração não tivesse fé em relação a políticos e empresários, e se tornasse pessimista (GRUBB, 2018, p.37).

Além disso, essa geração viveu o fim da Guerra Fria, o aparecimento de tecnologias advindas desse conflito e a Queda do Muro de Berlim.

3.3 Geração Y ou *Millenials* (1981 - 1997)

Diferente da geração X que precisou se tornar autossuficiente ainda cedo, a geração Y ou *Millenials* cresceu sobre a proteção de seus pais, muitos pertencentes a geração X e que, indo na contramão da criação que receberam, deram aos filhos a atenção e cuidado que acreditaram não receber. De acordo com Grubb (2018, p.38) “os esforços dos pais para proteger a prole deixaram alguns *Millenials* mal preparados para viver a vida como adultos independentes”. Ainda segundo a autora, essa proteção não era infundada, haja vista que a geração Y também passou por eventos preocupantes como o atentado em Oklahoma, os ataques terroristas de 11 de setembro e os sucessivos tiroteios em escolas depois do ocorrido em Columbine (GRUBB, 2018, p.38).

Os *Millenials* foi uma geração que cresceu ouvindo dos pais que eram especiais, dessa forma, aprenderam a querer recompensas pelos esforços feitos. Apesar disso, foi uma geração que aprendeu também a se abrir mais que as outras e

a expressar seus sentimentos, gostam de ter feedbacks frequentes e desejam fazer a diferença no mundo. Ademais, foi uma geração que cresceu com a internet e os computadores, sendo denominados “nativos digitais” (GRUBB, 2018, p.39)

3.4 Geração Z (1998 – 2009)

De acordo com Grubb (2018, p.43), os indivíduos que compõe a geração Z estiveram em contato com a internet e aparelhos eletrônicos desde a tenra idade, sendo denominados até mesmo de “Geração Internet no bolso”. Devido a isso, possui uma grande facilidade de lidar com tecnologia e internet.

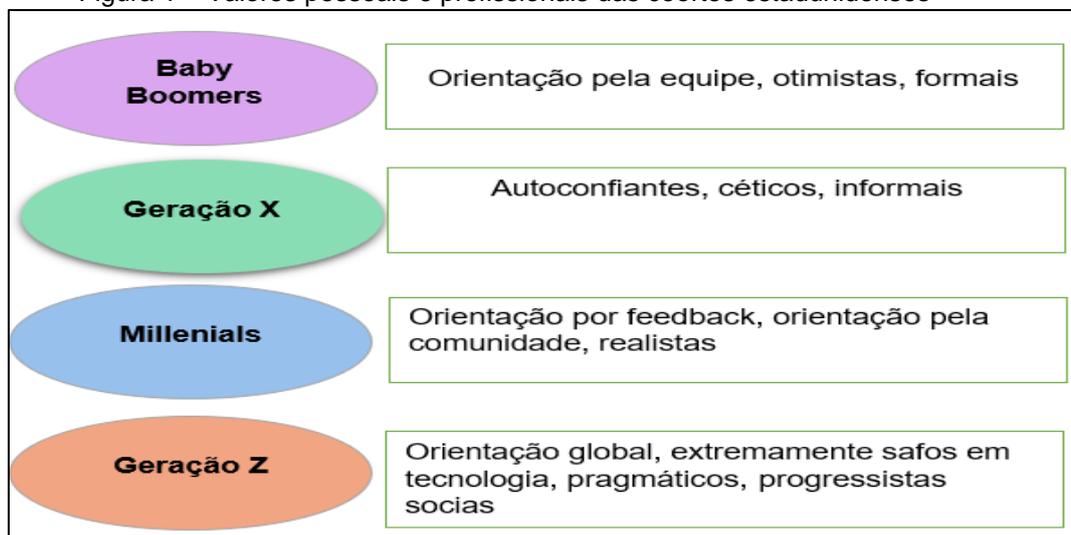
Ainda de acordo com a autora (GRUBB, 2018, p.40), esse grupo de indivíduos se encontrou em um mercado mais inseguro, onde os empregos que antes eram estáveis e confiáveis, agora pareciam não mais serem seguros para “embarcar”. Grubb (2018, p.42) também destaca que a geração Z viveu, assim como seus antecessores, os *millenials*, tiroteios em escolas e terrorismo mundial causado pelos grupos Al-Qaeda e ISIS.

Schewe e Meredith (2004, p.6, tradução nossa) apontam que os que pertencem a essa coorte

[...] são mais idealistas e voltados para causas sociais, sem a mentalidade cínica de "O que eu ganho com isso?" de muitos membros da geração X.

Ademais, segundo Grubb (2018, p.42), no ambiente de trabalho costumam ser independentes e valorizarem o crescimento profissional a longo prazo, além de possuírem baixa concentração.

Figura 1 – Valores pessoais e profissionais das coortes estadunidenses



Fonte: adaptado de GRUBB (2018, p.42-43).

4 GERAÇÕES BRASILEIRAS

Não é possível deixar de lado o fato de que países diferentes possuem culturas diferentes e vivem eventos distintos, dessa forma, pode não ser conveniente utilizar as características das gerações norte americanas para caracterizar as gerações brasileiras. Schewe e Meredith também questionam acerca dessa questão,

Coortes geracionais podem ser usadas para segmentar vários grupos etários nos EUA. Mas essas mesmas coortes também podem ser usadas para segmentar públicos-alvo em uma escala global? A resposta depende de qual grupo etário você está falando e em quais países. Foi demonstrado que outros países também têm várias coortes geracionais incorporadas em suas sociedades (MEREDITH; SCHEWE, 2004, p.7, tradução nossa).

Logo, cada país possui coortes que se formaram de acordo com os eventos internos desses territórios. Sobre os eventos que possuem influência sobre a formação dos indivíduos, Schewe e Meredith (2004 *apud* IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008, p. 55), explicam

Dentro de um dado país, os momentos de definição advêm tanto de eventos nacionais como internacionais. Alguns momentos de definição são exclusivos a uma nação, como mudanças econômicas ou políticas, ou mesmo a difusão de tecnologia em uma sociedade. Outros momentos de definição advêm de eventos que ocorrem fora do país.

Logo, eventos externos como a Segunda Guerra Mundial, a Guerra Fria, a Queda do Muro de Berlim, o Desenvolvimento da Internet, a Dissolução da URSS e a Guerra do Golfo, são exemplos de eventos externos que afetaram todos os países e influenciaram as gerações, entretanto, não somente esses eventos interferem no desenvolvimento dos indivíduos, mas também eventos internos de cada país (SCHEWE; MEREDITH, 2004, p.8-7). Dessa forma, por mais que as gerações norte americanas possam ter características semelhantes as brasileiras, ainda assim, eventos internos desses dois países vão distinguir como as gerações se desenvolveram, levando a diferenças. Assim, neste trabalho, se buscou realizar também um levantamento sobre as coortes classificadas no Brasil, para, posteriormente, realizar comparações com as coortes norte americanas.

4.1 Geração Otimismo

Enquanto nos EUA os *Baby Boomers* nasciam e se desenvolviam, no Brasil, entre os anos de 1955 e 1967, se desenvolvia a geração brasileira “Otimismo”,

geração nascida entre os anos de 1938 e 1950 (SCHEWE; MEREDITH, 2004, p.16). Essa geração viveu a sua maior parte no período chamado de “Quarta República” ou “República Populista”, que veio após o “Estado Novo” de Getúlio Vargas. Segundo Aroeira (2020), a República Populista foi marcada pela vigência de uma nova Constituição Brasileira (1946), pela volta de eleições presidenciais com voto direto da população – ainda que com ressalvas –, pelo êxodo rural, que fez as zonas urbanas aumentarem. Foi marcada também pela mobilização dos trabalhadores, em busca de direitos no trabalho e pelo crescimento da taxa de natalidade. Segundo Campos e Herédia (2024), também foi o período do suicídio do presidente Getúlio Vargas, da eleição do presidente Juscelino Kubitschek e da construção e inauguração de Brasília.

A época foi marcada por uma euforia, oriunda da rápida industrialização, do aumento dos salários, da liberdade política e da crença de que o Brasil seria o “país do futuro”. A televisão e o rádio serviram como canais de mensagens de otimismo do governo, que pregava um sentimento nacionalista voltado ao sacrifício, de forma a levar a nação a um grande crescimento, nunca antes visto no país. No entanto, o medo do comunismo fez com que o conceito de democracia se transformasse em uma rejeição à idéia de desordem, culminando com o golpe militar (MEREDITH; SCHEWE, 1994, p.26; MOTTA; ROSSI; SCHEWE, 2002, p.13; SCHEWE; MEREDITH, 2004, p.54 *apud* IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008, p.35).

É possível perceber, portanto, que, assim como nos EUA, houve uma alta na natalidade, mesmo que por motivos distintos, o medo do comunismo esteve presente em ambos os países. Ademais, movimentações sociais também foram feitas pelas duas populações, a diferença é que nos EUA, se buscavam direitos civis, e no Brasil, buscava-se direitos trabalhistas.

Em relação a coorte otimista, seus valores se traduzem na aceitação do sacrifício como forma de crescimento, na rejeição da desordem e a esperança de que o Brasil fosse o “país do futuro” (SCHEWE; MEREDITH, 2004).

4.2 Geração Anos de Ferro

A geração Anos de ferro engloba os nascidos entre 1951 e 1962, mas que tiveram seu período formativo entre 1967 e 1979 (SCHEWE; MEREDITH, 2004). Ainda de acordo com Schewe e Meredith (2004), essa geração viveu a “Ditadura Militar”, impulsionada pelo medo do comunismo que se alastrava pelos outros países. Ademais, conforme assinala o Brasil Paralelo (2021), a ditadura também foi ocasionada por crises no cenário brasileiro. Com isso, a população e outras instituições brasileiras saíram a rua, dando certo “aval” para a tomada dos militares.

Entretanto, mal sabiam eles que, o que deveria ser uma administração de poucos anos pelos militares, se tornou um período longo e cheios de horrores. De acordo com o site Brasil Paralelo, em seu artigo “Ditadura Militar no Brasil ou Regime Militar? Entenda definitivamente como foi o Golpe de 64”, “Muitos acreditavam que seria uma intervenção militar e não um regime” (DITADURA... 2021), dessa forma, acreditavam que os militares iriam gerenciar o Brasil até o fim do mandato do presidente que fora deposto. Entretanto, os militares não pensavam assim. Segundo Carvalho (2021 apud DITADURA... 2021), os militares não seguiram com novas eleições, dessa forma, deram um golpe encima de outro golpe.

De acordo com Schewe e Meredith (2004), essa geração vivenciou a Ditadura Militar e, portanto, a restrição dos direitos civis, a retomada da censura e o banimento da oposição política. Ainda segundo os autores, “a harmonia das relações interpessoais foi definitivamente quebrada, à medida que a desconfiança, a suspeita e o cinismo se tornaram, na maior parte, substitutos para relações genuínas, francas e honestas entre as pessoas”.

Em relação aos eventos vividos por essa geração, destacam-se a proibição dos partidos existentes, permitindo a criação de dois, sendo um deles de apoio ao governo e outro de oposição, também se destaca o Ato Institucional nº3 (AI-3), de 1966, que tornou as eleições presidenciais indiretas, ou seja, o governante da república não seria mais escolhido pela população, mas sim pelo Congresso, ademais, uma nova Constituição foi instituída (DITADURA... 2021).

[...] a ditadura proporcionou prosperidade econômica. Houve um aumento no crescimento econômico, um aumento nas importações e exportações, rápida industrialização e urbanização, enormes investimentos em grandes projetos de infraestrutura e uma expansão do sistema educacional. Mas essas melhorias econômicas foram vistas como ocorrendo à custa da justiça social. Como resultado, a sensação de realização econômica foi reduzida a um mito (SCHEWE E MEREDITH, 2004, p.15, tradução nossa).

Nesse período houve o crescimento da economia brasileira, todavia, apesar desse aumento, a pobreza das famílias brasileiras não diminuiu, pois a renda ficou concentrada em determinados pontos da sociedade (OMETTO; FURTUOSO; SILVA, 1995, p. 405).

Acerca dos valores que permearam essa geração, “a repressão política gerou uma necessidade de liberdade pessoal, mas por outro lado essa coorte caracterizou-se por não ter figuras de grande destaque nos campos das artes, política, educação etc” (MEREDITH; SCHEWE, 1994, p. 26, MOTTA; ROSSI; SCHEWE, 2002, p. 13,

SCHEWE; MEREDITH, 2004, p. 54 *apud* IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008, p.35).

Os principais valores de coorte que essa era produziu foram um sentimento de beligerância em relação às instituições governamentais, alienação, silêncio reprimido como meio de sobrevivência, orgulho do que era o mito do sucesso do Brasil e a importância da educação, que era vista como uma saída para a crise social (SCHEWE; MEREDITH, 2004, p.15, tradução nossa).

4.3 Geração Década Perdida

A Década Perdida é composta por aqueles que nasceram entre 1963 e 1974, e que tiveram seu período formativo entre 1980 e 1991. Essa geração se formou no final do regime da Ditadura Militar, que se findou em 1985. Foi um grupo que cresceu em um ambiente sem censura, mas que enfrentou a inflação monetária e o fracasso dos planos econômicos criados com o objetivo de controlá-la. Dessa forma, o sentimento de insegurança e descrença nas classes políticas e empresariais era sentido pelas integrantes dessa geração. Entre os valores disseminados da Década Perdida, havia o materialismo e o individualismo (MEREDITH; SCHEWE, 1994, p. 26, MOTTA; ROSSI; SCHEWE, 2002, p. 13, SCHEWE; MEREDITH, 2004, p. 54 *apud* IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008, p.35).

De acordo com Ometto et al. (p.405-409, 1995) os indivíduos dessa geração viveram, portanto, um período de crise econômica, na qual, as esposas e filhos precisaram adentrar no mercado de trabalho, para complementar a renda familiar. Apesar dos integrantes das famílias passarem a integrar a renda familiar, essa teve uma redução em seu valor médio e a pobreza aumentou. A crise econômica brasileira teve também causas internacionais, como por exemplo a primeira e segunda crise do Petróleo e o endividamento externo do Brasil.

De acordo com a publicação do Panorama das Décadas feito pela Câmara dos Deputados (Década de 80, [s. d.]), foi também, no cenário interno, um período de anistia e volta do exílio daqueles que foram perseguidos pela Ditadura Militar. Ainda segundo a Câmara dos Deputados, é nesse período que também foi elaborada a atual Constituição Brasileira de 1988, que garantiu

[...] independência dos três poderes, a eleição direta em todos os níveis, o horário eleitoral gratuito, o voto dos analfabetos e maiores de 16 anos, o direito de greve, a liberdade de organização sindical e partidária, a demarcação das terras indígenas, entre diversas outras garantias individuais, sociais e trabalhistas, ficou conhecida como "Constituição Cidadã" (Década de 80, [s. d.]).

Durante os anos 80, no cenário externo, ocorreu a Guerra Irã-Iraque, o bombardeio da Líbia pelos EUA, a invasão soviética do Afeganistão, trazendo novamente a tensão da Guerra Fria, mas que nos anos seguintes se acalmaria. A década de 80 também foi palco da Queda do Muro de Berlim em 1989 e da desintegração da URSS, que chegou ao seu fim em 1991. A existência e disseminação da AIDS também foi preocupante durante a “Década Perdida” no Brasil e também no mundo. Ademais, em 1986 acontece o desastre de Chernobyl (PANORAMA... [202-?]).

Os valores-chaves dos indivíduos da Coorte Década Perdida se traduzem no medo, frustração, materialismo, individualismo e desesperança (MEREDITH; SCHEWE, 1994, p.26; MOTTA; ROSSI; SCHEWE, 2002, p.13; SCHEWE; MEREDITH, 2004, p.54 apud IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008, p.35).

4.4 Geração Pós 1992 / Individualismo / Seja você mesmo

A geração “Pós 1992”, também denominada de “Individualismo”, ou “Seja você mesmo” foi a última ser classificada no Brasil pelos autores Schewe e Meredith (2004), e comportam os indivíduos nascidos após 1975, que vivenciaram os anos formativos após 1992. Ainda não há muitos estudos acerca das novas gerações, sendo a “Pós 1992” a última até então definida pelos pesquisadores. Essa geração, até o ano de estudo, não possuía um ano que a encerra-se. Os valores-chaves que a caracterizavam eram “a tentativa de recuperar os valores morais e éticos, além de uma maior preocupação com o consumismo” (MEREDITH; SCHEWE, 1994, p.26; MOTTA; ROSSI; SCHEWE, 2002, p.13; SCHEWE; MEREDITH, 2004, p.54 apud IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008, p.35).

Essa coorte viveu internamente no país a alta na inflação, a eleição do presidente Fernando Collor de Mello, tendo sido ele o primeiro presidente eleito pelos brasileiros após a Ditadura. O então presidente teve que lidar com a alta na inflação e fez a retenção do dinheiro da poupança dos brasileiros, o que levou, em grande parte, ao seu impeachment. O plano real – troca da moeda vigente da época pelo real – foi uma outra mudança vivida por essa coorte, junto a redução da pobreza (MILHOME, 2022, P. 59 APUD ANDRADA, 2018; CARVALHO, 2003).

Além disso, a violência policial com o massacre do Carandiru e o flagelo da AIDS também foram ocasiões vividas por essa geração.

Através do levantamento teórico sobre as coortes brasileiras, percebe-se que não existem muitas informações disponíveis acerca das características e valores voltados para o perfil profissional dos indivíduos dessas coortes. Desse modo, torna-se mais difícil a comparação entre as coortes brasileiras e norte americanas no viés profissional. Abaixo foi construído um quadro analisando os eventos importantes e os valores de cada uma das coortes dos dois países.

5 COMPARAÇÃO: COORTES ESTADUNIDENSES E BRASILEIRAS

Quadro 1 - Comparação entre as coortes estadunidenses e brasileiras

Comparação entre as Coortes Norte Americanas e Brasileiras							
Coortes Norte Americanas	Período de nascimento e Formação	Eventos marcantes durante o período formativo dessa coorte	Valores encontrados	Coortes Brasileiras	Período de nascimento e formação	Eventos marcantes durante o período formativo dessa coorte	Valores encontrados
Baby Boomers	1945 - 1964	<ul style="list-style-type: none"> * Crescimento do Comunismo internacionalmente; * Guerra Fria; * Construção do Muro de Berlim; * Guerra do Vietnã; * Revolução Sexual; * Busca pela mudança nos direitos civis; * Assassinato do presidente John F. Kennedy e Martin Luther King Jr. 	<ul style="list-style-type: none"> * Orientação pela equipe; * Otimistas; * Formais; * Preferem estabilidade duradoura no trabalho; * Preferem hierarquias nítidas no trabalho; * Tem disposição para esforço extra no trabalho; * Pouca ou nenhuma mudança no trabalho; * Dificuldade em lidar com conflitos no trabalho; * Resistência em pensar fora do quadrado. 	Otimismo	1938 - 1967	<ul style="list-style-type: none"> * Crescimento do Comunismo; * República Populista; * Nova Constituição de 1946; * Êxodo Rural e aumento das Zonas Urbanas; * Volta das eleições presidenciais com voto direto pela população; * Mobilização de trabalhadores por direitos trabalhistas; * Eleição de Juscelino Kubitschek; * Construção e inauguração de Brasília. 	<ul style="list-style-type: none"> * Aceleração do sacrifício como forma de crescimento; * Rejeição à desordem; * Mais otimistas em relação ao futuro do Brasil.
X	1965 - 1980	<ul style="list-style-type: none"> * Três crises energéticas devido: embargoção do Petróleo pela OPEP; Revolução Iraniana; Guerra do Golfo; * Combate ao comunismo; * Downsizing das empresas norte americanas; * Watergate; * Caso Irã-Contra; * Desastres ambientais em na usina nuclear Three Mile Island e Chernobyl * Fim da Guerra Fria e Queda do Muro de Berlim; * AIDS. 	<ul style="list-style-type: none"> * Autoconflitantes; * Céticos; * Informais; * Preferem equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal; * Preferem apenas mudanças necessárias no trabalho; * Gostam de horários flexíveis no trabalho; * Mais flexíveis; * Menos disposição para esforço extra no trabalho; * Rejeição de estruturas e regras. 	Anos de Ferro	1951 - 1979	<ul style="list-style-type: none"> * Medo do Comunismo internacionalmente; * Ditadura Militar; * Ato Institucional nº 3; * Nova Constituição "Libertária"; * Restrição de direitos civis; * Censura e banimento da oposição política. 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de harmonia nas relações interpessoais devido a Ditadura; * Cinismo e desconfiança nas relações; * Sensação de hostilidade em relação as instituições governamentais; * Educação vista como saída da crise social.
Y	1981 - 1997	<ul style="list-style-type: none"> * Atentado em Oklahoma; * Ataques terrorista de 11 de setembro de 2001; * Tiroteios em escolas; * Surgimento da Internet 	<ul style="list-style-type: none"> * Maior proteção dos pais durante sua criação; * Gostam de feedbacks constantes no trabalho, supervisão e validação; * Orientação pela comunidade e ansiedade por causar mudanças no mundo; * Preferem oportunidades empreendedoras no trabalho; * Gostam e diretrizes claras no trabalho; * Preferem mudanças frequentes profissionalmente; * Gostam de locais de trabalho mais informais; * Sãos em tecnologia. 	Década Perdida	1963 - 1991	<ul style="list-style-type: none"> * Fim da Ditadura Militar; * Alta na inflação; * Fracasso de planos econômicos para tentar controlar a inflação; * Queda do Muro de Berlim; * Fim da URSS; * AIDS; * Desastre de Chernobyl. 	<ul style="list-style-type: none"> * Sentimento de insegurança e descrença frente as classes políticas e empresariais; * Materialismo; * Individualismo; * Medo; * Frustração; * Desesperança.
Z	1998 - 2009	<ul style="list-style-type: none"> * Tiroteios em escolas; * Terrorismo Mundial (Al-Qaeda e ISIS); * Pandemia da Covid-19 	<ul style="list-style-type: none"> * Orientação global; * Extremamente satos em tecnologia; * Pragmáticos; * Progressistas sociais; * Não possuem confiança em programas governamentais de previdência; * Acreditam que terão que trabalhar por muito tempo; * Valorizam o crescimento profissional duradouro; * Independentes. 	Pós 1992	1992 - sem data	<ul style="list-style-type: none"> * Alta na inflação; * Eleição do presidente Fernando Collor de Melo (primeiro presidente eleito pelo povo após o fim da Ditadura. * Retenção do dinheiro guardado na poupança dos brasileiros; * Impeachment de Fernando Collor; * Plano Real. 	<ul style="list-style-type: none"> * Tentativa de recuperar valores morais e éticos; * Maior preocupação com o consumismo.

Fonte: adaptado de Ikeda, Campomar e Pereira (2008); Grubb (2018); Schewe e Meredith (2004).

Através das informações contidas no quadro 1 e nas descritas durante esse trabalho, percebeu-se as seguintes semelhanças e distinções entre as coortes estadunidenses e brasileiras: as coortes dos EUA possuem datas de início e fim mais definidas, entretanto, diferente das brasileiras, não possuem o período formativo especificado. Essa foi uma das diferenças e dificuldades encontradas no momento da análise comparativa, pois, esse dado facilitaria a análise temporal entre as coortes. Para maior entendimento, segue um exemplo: a coorte dos *Baby Boomers* engloba os americanos nascidos entre 1945 e 1964, entretanto, não informa qual o período formativo deles, ou seja, o período entre a adolescência e início da fase adulta, no qual os eventos históricos e sociais ocorridos possuem maior impacto. Já as coortes brasileiras informam tanto o período de nascimento quanto o de formação dos indivíduos. Se houvessem mais dados acerca do período formativo das coortes estadunidenses, seria mais eficiente a comparação entre os eventos históricos e sociais ocorridos nos dois países. Todavia, como não é possível, chegou-se na conclusão de que, enquanto nos EUA nasciam os *Baby Boomers*, a partir de 1946, no Brasil, a coorte otimista já possuía indivíduos nascidos desde 1938. Ambas as coortes podem ter se desenvolvido em um período de tempo parecido e vivenciaram momentos semelhantes como o crescimento do comunismo no mundo, a alta nos nascimentos – mesmo que por motivos distintos –, movimentações sociais por mudanças em direitos – nos EUA buscava-se por direitos civis, no Brasil o foco eram os direitos trabalhistas –, a morte de líderes importantes – nos EUA John F. Kennedy e Martin Luther King Jr., no Brasil Getúlio Vargas. Em relação aos valores dessas duas coortes, assemelham-se: o otimismo; a ordem (no Brasil isso pode ser visto através da rejeição a desordem, já nos EUA, através da formalidade e a preferência por hierarquias mais nítidas no trabalho); no Brasil os indivíduos dessa coorte acreditavam que aceitar o sacrifício como forma de crescimento era algo normal, dessa forma, é possível que se doassem mais no trabalho. Já nos EUA, os *Baby Boomers* não tinham ressalvas quanto a precisar se esforçar mais no trabalho.

Em relação a coorte norte americana X, ela se compara melhor em questão de tempo com a coorte brasileira Anos de Ferros. A coorte X engloba indivíduos nascidos a partir de 1965, enquanto que a coorte Anos de Ferro é composta por aqueles que nasceram a partir de 1951. A coorte estadunidense se assemelha à brasileira apenas em relação ao medo relacionado ao comunismo, as crises no cenário político interno dos dois países – nos EUA é possível citar o Watergate, enquanto que no Brasil a

Ditadura Militar – e o flagelo da AIDS. Acerca dos valores, há poucas semelhanças. No Brasil os valores encontrados foram de cunho mais pessimista devido o momento vivido pela população, já os valores norte americanos são um pouco mais positivos.

Quanto a coorte Y ou *millenials*, ela não possui muitas semelhanças em termos de eventos históricos e sociais com a coorte brasileira “Década Perdida”, apesar de o período formativo dos indivíduos da coorte brasileira ocorrer durante o início e fim do período de nascimento dos *millenials*. Por fim, a coorte norte americana “Z” e a brasileira “Pós 1992”, possuem similaridades em relação aos valores observados. A coorte estadunidense possui uma preocupação em relação a sociedade, sendo progressistas sociais, já os indivíduos da coorte brasileira também possuem preocupações sociais, como o consumismo e a tentativa de recuperar valores morais e éticos.

Conforme já explicado mais acima, a comparação entre as coortes estadunidenses e brasileiras não foi tão eficiente devido à falta de informações relacionadas aos períodos formativos das gerações dos EUA e também pela falta de estudos a cerca dos valores profissionais das coortes brasileiras. No entanto, apesar dessas restrições, foi possível observar que, apenas as coortes brasileiras “Otimismo” e “Pós 1992” tiveram valores que se assemelhavam as estadunidenses. Dessa forma, constata-se que, não é possível caracterizar uma sociedade com coortes geracionais classificadas em outros países, pois, mesmo que tenham vivenciado os mesmos eventos externos, esses podem ter sido sentidos de forma distintas. Ademais, os eventos internos vividos pela população de cada país são diferentes, e geram impactos também distintos.

6 PESQUISA DE CAMPO: UMA ANÁLISE DA REALIDADE

6.1 Objetivo da pesquisa de campo

A pesquisa de campo foi realizada com dois intuitos, o primeiro com o objetivo de detectar se indivíduos brasileiros que possuem a mesma faixa etária das coortes estadunidenses possuem os mesmos comportamentos e valores no mercado de trabalho que os estadunidenses. Isso permitirá detectar as diferenças entre os norte-americanos e os brasileiros na área profissional, além de fornecer dados sobre o mercado de trabalho no Brasil, como por exemplo, como cada faixa etária se comporta. O segundo intuito foi identificar as percepções das lideranças sobre essas faixas etárias, de forma a propor formas de geri-las, capitalizando os atributos positivos de cada uma e lidando de forma eficaz com os aspectos considerados negativos.

6.2 Metodologia da Pesquisa

Foram construídos dois questionários, o questionário “A” voltado para colaboradores e o “B” voltado para líderes. O questionário “A” foi desenvolvido para ser aplicado à brasileiros ainda atuantes no mercado de trabalho e contou com treze questões fechadas. Participaram das pesquisas 85 colaboradores, de diversas empresas e faixas etárias. As questões foram desenvolvidas para conseguir informações acerca de valores e comportamentos relacionados a trabalho em equipe, supervisão, conflitos, flexibilidade, dificuldade em receber ordens, entre outros. Após a coleta de dados, os colaboradores entrevistados foram classificados nas faixas etárias das coortes norte americanas Baby Boomers, X, Y e Z, ou seja, aqueles que tinham entre 61 a 70 anos foram classificados como Baby Boomers, aqueles que tinham entre 45 e 60 foram classificados como geração X, os que tinham entre 28 a 44 foram classificados como geração Y e, por fim, aqueles que tinham entre 18 e 27, foram classificados como geração Z. Os questionamentos feitos podem ser visualizados no quadro abaixo:

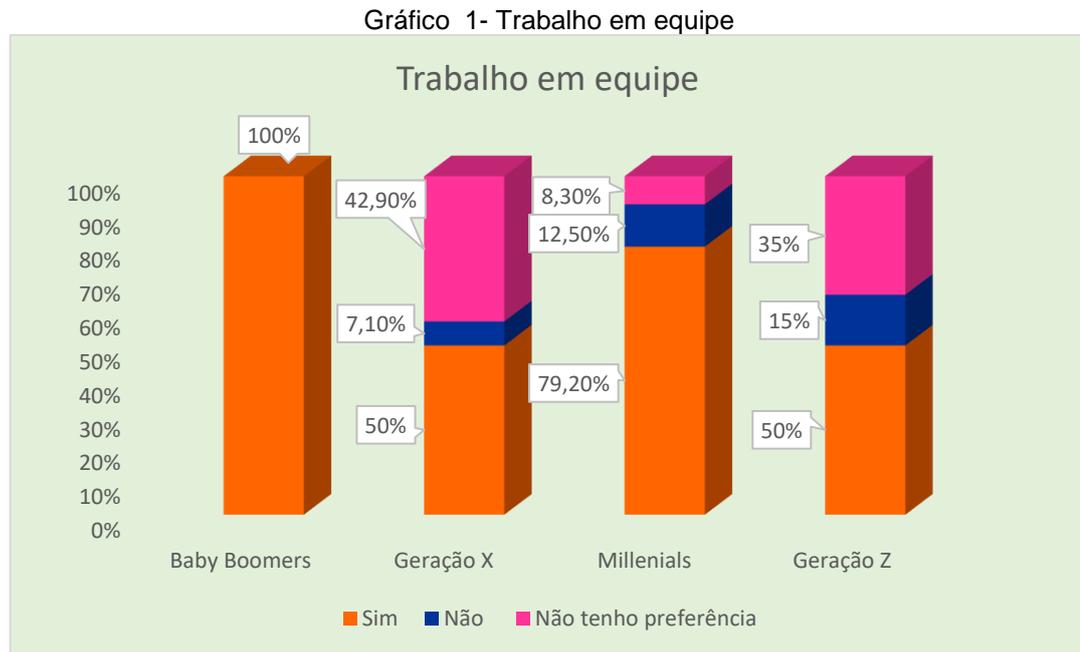
Quadro 2 - Questões e respostas - Questionário A

Questões	Opções de resposta
Você prefere trabalhar em equipe?	a) Sim b) Não c) Não tenho preferência
Você já trabalhou com pessoas de idades diversas?	a) Sim b) Não
Das faixas de idade abaixo, qual você considera mais fácil a convivência no trabalho?	a) De 18 a 27 anos; b) De 28 a 44 anos; c) De 45 a 60 anos; d) De 61 a 70 anos
Em relação ao seu superior, você prefere:	a) Retornos avaliativos (feedbacks) constantes; b) Maior autonomia, sem tanta supervisão
Em relação as suas rotinas de trabalho, qual a sua atitude em situações difíceis ou complexas?	a) Busco solucionar sozinho; b) Espero a orientação a aprovação do meu líder; c) Busco o auxílio de um colega de equipe.
Você possui dificuldade em receber ordens de pessoas mais novas que você?	a) Sim b) Não
Você prefere ambientes de trabalho mais hierarquizados (com cargos bem divididos) e regras para ser promovido?	a) Sim b) Não
Você considera positivo trabalhar por longos anos na mesma empresa?	a) Sim b) Não
Você suporta trabalhar constantemente sobre pressão?	a) Sim b) Não
Em relação a sua jornada de trabalho, assinale a que mais se identifica:	a) Não vejo problema em fazer horas extras ou ficar mais tempo no trabalho, caso necessário; b) Não gosto de passear do meu horário, mesmo com horas extras.
Você possui facilidade em utilizar tecnologias digitais da empresa	a) Sim b) Não
Como você lida com mudanças na empresa?	a) Adapto com facilidade; b) Preciso de tempo para aceitar; c) Não gosto de mudanças.
Selecione os itens abaixo com os quais se identifica (marque quantas quiser)	<input type="checkbox"/> Gosto de ter responsabilidades; <input type="checkbox"/> Sou favorável ao cargo de liderança; <input type="checkbox"/> Acredito que para uma empresa ser boa ela precisa ser a favor de questões sociais e ambientais; <input type="checkbox"/> Acredito que ter uma gestão humanizada é essencial; <input type="checkbox"/> Prefiro ter equilíbrio entre vida pessoal e trabalho; <input type="checkbox"/> Acredito que o trabalho deve ser prioridade; <input type="checkbox"/> Não gosto de trabalhar na mesma empresa por muitos anos, gosto de mudanças constantes; <input type="checkbox"/> Prefiro trabalhar em ambientes mais descolados ao invés de formais.

Fonte: elaborado pelas autoras, 2025.

Já o questionário B foi composto de 8 questões fechadas, 3 abertas, e 5 semiabertas, totalizando 15 questões e tiveram 20 respostas.

6.3 Análise dos dados obtidos: questionário A

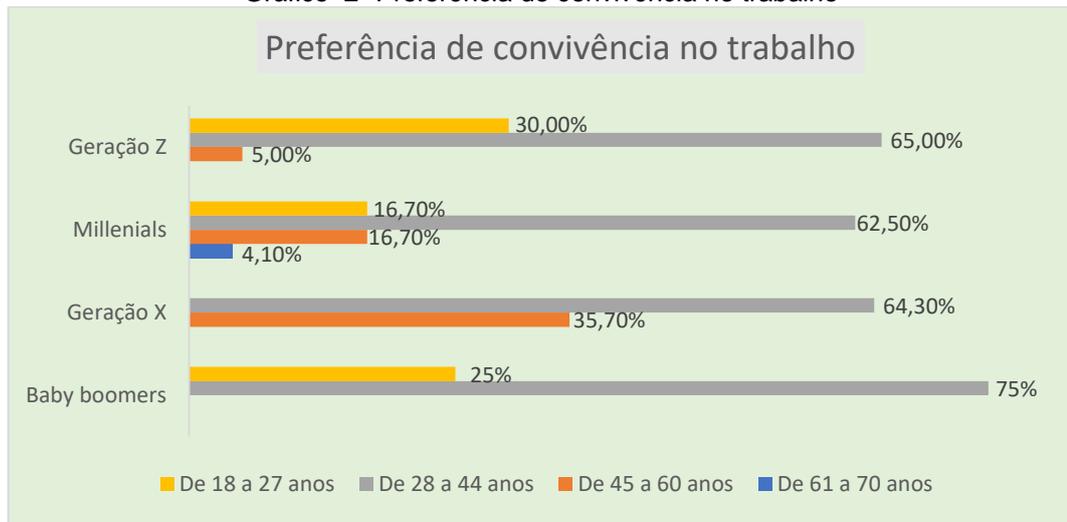


Fonte: Elaborado pelas autoras com base no questionário aplicado, 2025.

Em relação ao trabalho em equipe, pôde-se observar que os colaboradores brasileiros pertencentes a faixa etária de 61 a 70 anos (que corresponde a coorte estadunidense dos *Baby Boomers*) seguem o comportamento já descrito na figura 1, ou seja, possuem orientação pela equipe, no qual 100% disseram que são a favor de trabalhar em equipe. Além disso, os brasileiros das faixas etárias relacionados as Geração X e Z apresentaram uma homogeneidade de opiniões, onde 50% são a favor do trabalho em equipe e boa parte não possui preferência. Os *Millenials* apresentam 79,2% das opiniões a favor do trabalho em equipe, em oposição, 12,5% deles não são favoráveis, semelhante a Geração Z, na qual 15% não gostam do trabalho em equipe. Dessa forma concluí-se que ao menos 50% de todas as faixas etárias preferem trabalhar em equipe, tendo diferenças apenas nas faixas etárias X e Z que também possuem grande parte dos indivíduos que preferem trabalhar sozinhos.

Quando perguntados sobre a preferência de convivência no ambiente de trabalho o principal aspecto observado é que os *Baby Boomers* são os menos escolhidos, demonstrando a forte dificuldade de aceitação de convivência com essa faixa etária no mercado de trabalho, a geração mais aceita é a *Millenials* (de 28 a 44 anos), seguida da Geração Z que é relativamente bem aceita pelas outras gerações, exceto pela Geração X.

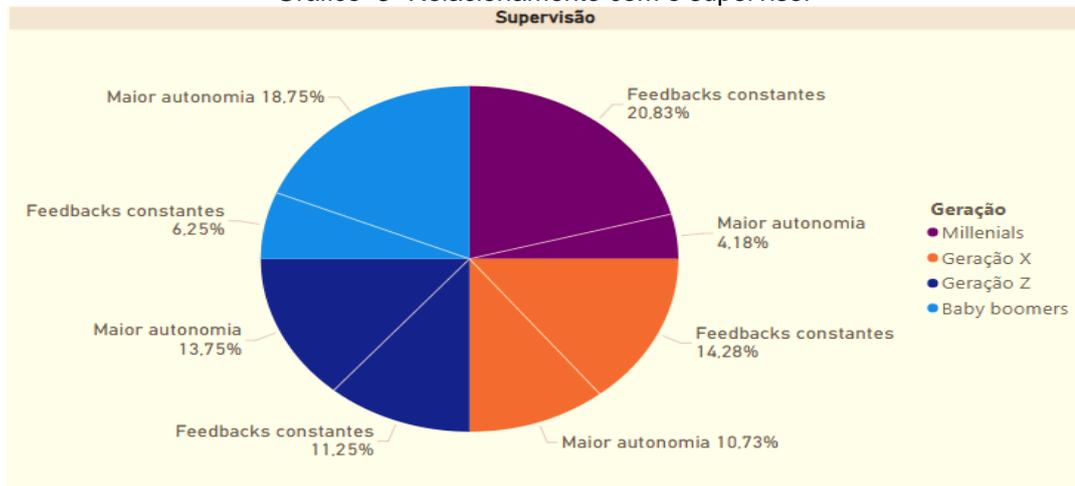
Gráfico 2- Preferência de convivência no trabalho



Fonte: Elaborado pelas autoras com base no questionário aplicado, 2025.

Sobre o relacionamento entre colaborador e liderança, pode-se observar a tendência de preferência por feedbacks constantes nas Gerações *Millenials* e *X*, dessa forma, os *Millenials* seguem a tendência comportamental dessa geração baseada nas características estadunidenses presentes na figura 1, sobre orientação por feedback. Por outro lado, as Gerações *Z* e *Baby Boomers* preferem maior autonomia para tomar decisões.

Gráfico 3- Relacionamento com o supervisor

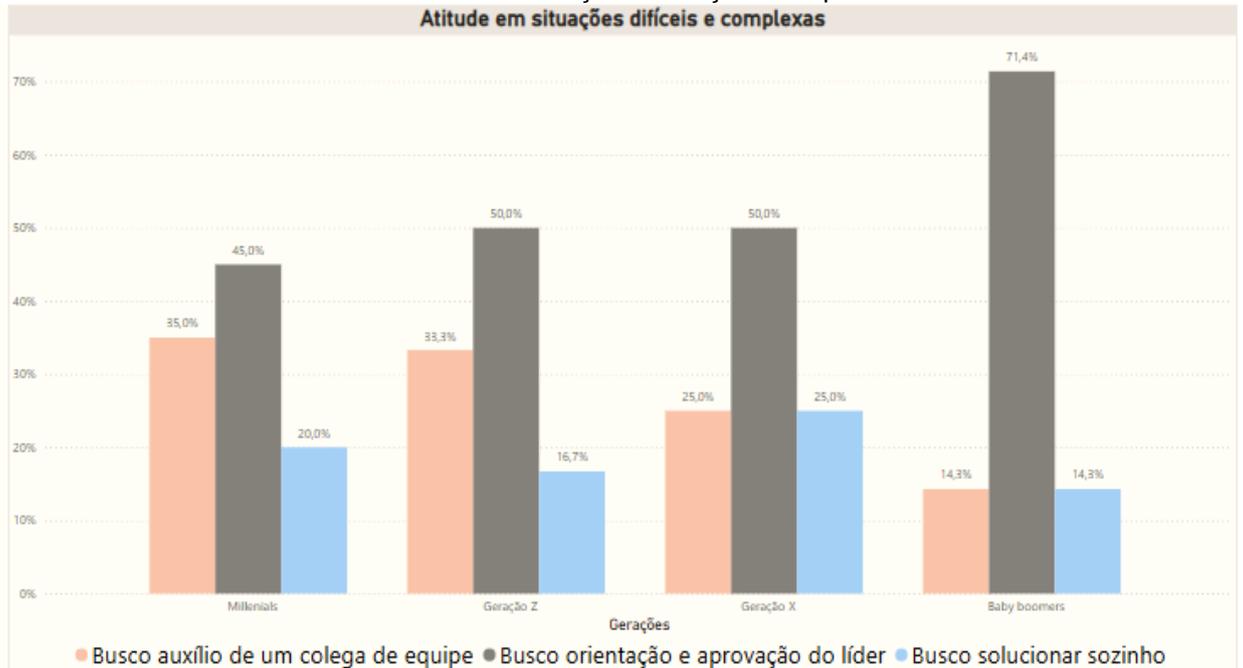


Fonte: Elaborado pelas autoras com base no questionário aplicado, 2025.

Quando perguntados “Em relação as suas rotinas de trabalho, qual a sua atitude em situações difíceis e complexas?”, pode-se notar no gráfico abaixo que 50% das gerações *X* e *Z* buscam orientação do líder, já a geração *Baby boomers* dispara com 71,4% o padrão de buscar a orientação e aprovação do líder. Já a geração *Millenials* teve uma opinião bem equilibrada entre solucionar sozinho ou buscar a

orientação do líder ou colega de equipe, ainda assim 45% buscam a orientação do líder.

Gráfico 4- Atitude em relação a situações complexas



Fonte: Elaborado pelas autoras com base no questionário aplicado, 2025.

Em relação a questão: “Você possui dificuldade de receber ordem de pessoas mais novas que você?”, verifica-se na tabela abaixo que os *Baby boomers* são mais flexíveis quanto a serem dirigidos por pessoas mais novas, esse comportamento está de acordo com a característica dessa faixa etária em preferir ambientes de trabalho com hierarquias nítidas, o fato de 100% dos entrevistados escolherem essa opção afirma que essa geração se alinha com as suas características mesmo com a variação de país para país. As outras coortes apresentaram um equilíbrio de opinião dizendo em maioria que não veem problema em receber ordens de pessoas mais novas.

Quadro 3 - Percentual a favor e contra receber ordens de pessoas mais novas

Gerações	Sim	Não
Baby boomers	—	100%
Millenials	25%	75%
Geração X	7,10%	92,90%
Geração Z	25%	75%

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no questionário aplicado, 2025.

Quadro 4- Considerações sobre o ambiente de trabalho

Questão	Baby boomers		Geração X		Millenials		Geração Z	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Você prefere ambientes de trabalho mais hierarquizados com regras para ser promovido?	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
	100%	-	78,6%	21,4%	75%	25%	85%	15%
Considera positivo trabalhar longos períodos na mesma empresa?	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
	100%	-	100%	-	91,7%	8,3%	65%	35%
Suporta trabalhar constantemente sobre pressão?	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
	50%	50%	28,6%	71,4%	37,5%	62,5%	15%	85%

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no questionário aplicado, 2025

O quadro a cima apresenta dados importantes sobre cada geração e por meio dele verifica-se que os *Baby boomers* entrevistados são 100% a favor de ambientes hierarquizados e a permanecer longos períodos na mesma empresa, além de que as outras gerações mantém um equilíbrio de opinião com os *Baby boomers*, no entanto, quando perguntados sobre trabalhar sobre pressão 85% da geração Z respondeu que não suporta, seguida da geração X com 71,4%, dando preferência à um clima organizacional mais saudável , também é notório que mesmo que os *Baby boomers* tenham o estereótipo de mais rígidos, eles também não compactuam com ambientes de trabalho em que se sintam sob pressão.

Tabela 1- Sobre a empresa

EM RELAÇÃO A JORNADA DE TRABALHO:	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	MILLENIALS	GERAÇÃO Z
NÃO VEJO PROBLEMA EM FAZER HORAS EXTRAS CASO NECESSÁRIO	100%	85,7%	83,3%	60%
NÃO GOSTO DE PASSAR DO MEU HORÁRIO, MESMO COM HORAS EXTRAS	-	14,3%	16,7%	40%
COMO VOCÊ LIDA COM MUDANÇAS NA EMPRESA?	Baby boomers	Geração X	Millenials	Geração Z
ADAPTO-ME COM FACILIDADE	50%	71,4%	79,2%	75%
PRECISO DE TEMPO PARA ACEITAR	50%	14,3%	20,8%	25%
NÃO GOSTO DE MUDANÇAS	-	14,3%	-	-

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no questionário aplicado, 2025.

Em relação a jornada de trabalho constata-se que os *Baby boomers* lideram a preferência por fazer horas extras, enquanto as outras gerações compactuam com a mesma escolha.

Com relação a mudanças na empresa os *Millenials* são os que possuem mais facilidade em se adaptar, seguidos pela geração Z e X, nota-se também que a geração X foi a única que marcou que não gosta de mudança, por fim os *Baby boomers* com 50% de facilidade em se adaptar e 50% de necessidade de tempo para se adaptar.

Quadro 3- Questões que mais se identificam

Questões que se identificam:	Baby boomers (1945-1964)	Geração X (1965-1980)	Millenials (1981-1997)	Geração Z (1998-2009)
Gosto de ter responsabilidades	75%	100%	92%	90,5%
Sou favorável ao cargo de liderança	75%	50%	32%	42,9%
A empresa precisa ser a favor de questões sociais e ambientais	50%	71,4%	76%	61,9%
Acredito que ter uma gestão humanizada é essencial	50%	85,7%	96%	81%
Prefiro ter equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	100%	92,9%	88%	90,5%
Acredito que o trabalho deve ser prioridade	0%	7,1%	16%	4,8%
Não gosto de trabalhar na mesma empresa por muitos anos, gosto de mudanças constantes	0%	0%	8%	9,5%
Prefiro trabalhar em ambientes mais descontraídos ao invés de formais	100%	14,3%	44%	61,9%

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no questionário aplicado, 2025.

O quadro acima se refere as questões em que as faixas etárias mais se identificam no mercado de trabalho, ao observar o quesito “gosto de ter responsabilidades” percebe-se que há uma uniformidade de opiniões. No que diz respeito a “sou favorável ao cargo de liderança” os *Baby boomers* são os mais favoráveis a liderança, com 75% dos votos, porém, essa preferência cai com as demais gerações que seguem abaixo de 50% a geração X, 42,9%, a geração Z e no final com 32% os *Millenials*.

De modo geral todas as gerações veem como positivo a empresa ter uma visão para o meio ambiente e o social, mas é notório como isso foi evoluindo dentro as gerações, com *Millenials* (76%) e Geração X (71,4%), Geração Z (61,9%) e os *Baby Boomers* (50%) são os menos expressivos.

Em relação à “acredito que ter uma gestão humanizada é essencial” os *Baby boomers* apresentaram 50% de opinião a favor desse modelo de gestão, e os outros 50% não são a favor, o que traz a reflexão sobre a característica marcante dessa coorte quanto a rigidez em relação a mudanças.

Com relação ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, todas as gerações estão favoráveis a essa ideia em que os *Baby boomers* liderando com 100% de preferência, seguido pela geração X com 92,9%, geração Z com 90,5% e por último a geração *Millenials* com 88% dos votos.

Sobre “acredito que o trabalho deve ser prioridade”, é notória a rejeição entre as gerações quando colocado a prioridade do trabalho. Apenas Geração X 7,1% e *Millenials* 16% mostram alguma identificação, já os *Baby boomers* não vem como prioridade.

Em relação a “não gosto de trabalhar na mesma empresa por muitos anos, gosto de mudanças constantes”, as faixas etárias dos *Baby boomers* e X não demonstraram preferência por gostar de mudanças constantes, o que se alinha com as características dessas coortes, que não gostam de mudanças ou são a favor somente das mudanças necessárias no ambiente de trabalho. As outras duas faixas etárias não demonstraram opiniões expressivas sobre essa questão.

Em relação à preferência de ambientes de trabalho mais descontraídos, contrariando com o estereótipo de rigidez, os *Baby boomers* lideram com 100% de concordância com esse tipo de ambiente, seguido para a geração Z com 61,9%, a partir daí as duas gerações restantes mostram uma certa aversão a esse ambiente com a queda significativa dos votos, com 44% da geração *Millenials* e apenas 14,3% da geração X, sendo eles os que preferem ambientes mais formais.

6.4 Análise dos dados obtidos: questionário B

O formulário B foi formado por 8 (oito) questões fechadas, 2 (duas) abertas e 5 (cinco) questões semiabertas, totalizando 15 (quinze) questões. Foram consultados vinte líderes, sendo dez do sexo feminino e dez do sexo masculino. A área de atuação desses líderes englobou o ramo alimentício, estético, automobilístico, saúde, tecnológico, entre outros.

Ao serem questionados sobre qual faixa etária preferem liderar, 60% deles escolheram a faixa etária de 28 a 44 anos, que corresponde a coorte dos *millenials*, seguidos pela faixa etária de 45 a 60 anos, correspondente a coorte X, escolhido por apenas 15% dos líderes. 20% dos líderes responderam não ter preferência. A faixa etária de indivíduos de 18 a 27 anos, correspondente a coorte Z, foi escolhida por apenas 5% dos líderes. Por fim, a faixa etária de 61 a 70 anos não foi escolhida por nenhum dos líderes. Dessa forma, constata-se que a maior parte dos líderes tem maior facilidade de gerir colaboradores de 28 a 44 anos – *millenials* –, seguida pela faixa de 45 a 60 anos, e possuem maior dificuldade em gerir a faixa etária de 61 a 70 anos, ou seja, da coorte relacionada aos *Baby Boomers*.

Os líderes que escolherem a faixa etária de 28 a 44 anos, explicaram a razão da sua escolha:

Quadro 4 - Opiniões dos líderes que escolheram a faixa etária dos colaboradores de 28 a 44 anos.

Opiniões dos líderes que escolheram a faixa etária 28 a 44 anos (<i>millenials</i>)
As pessoas dessa faixa etária são mais fáceis de lidar.
Uma geração que ainda sabe o que é respeito e atende a hierarquia.
Pelo grau de responsabilidade que necessito e comprometimento no trabalho.
Maior comprometimento.
Os mais novos não possuem maturidade e os mais velhos são mais rígidos e difíceis de moldar.
Os jovens de hoje não querem trabalhar, já os mais velhos têm mais responsabilidade e comprometimento.
Com pessoas mais velhas o diálogo é melhor.
Devido a responsabilidade, engajamento com a empresa e direcionamento de carreira.
Mais fáceis de lidar. mais responsáveis e melhor conhecimento em informática.
Pessoas dessa faixa etária (28 a 44) são mais fáceis de lidar.
São mais responsáveis, fazem o trabalho que lhes é pedido com qualidade, pouco índice de atrasos e faltas.
Mais vivência e maturidade, respondem melhor a hierarquia e ordens.

Fonte: elaborado pelas autoras através do questionário aplicado aos líderes, 2025.

Em relação a visão sobre cada uma das faixas etárias, observou-se que a faixa etária brasileira de 61 a 70 anos (correspondente a coorte estadunidense *Baby Boomers*) possui como pontos característicos mais fortes: proatividade, facilidade em seguir ordens, priorizam o trabalho e trabalham bem em equipe. Em relação as características menos votadas, observa-se: abertura a mudanças; domínio da tecnologia; trabalho home-office; preferência por feedbacks constantes; priorização do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Sobre a faixa etária entre 45 a 60 anos (correspondente a coorte estadunidense X), as características mais votadas foram: proatividade, estão abertos a mudanças, seguem mais facilmente as ordens dadas, priorizam o trabalho e trabalham bem em equipe. Já as características menos votadas foram: domínio da tecnologia, preferem mais flexibilidade no trabalho, gostam de feedbacks constantes, preferem ambientes descontraídos e preferem home-office.

Acerca da visão sobre a faixa etária de 28 a 44 anos (correspondente a coorte estadunidense *Y/Millenials*), pelo menos 50% dos líderes acreditam que essa faixa etária questiona ordens, estão abertos a mudanças, preferem ambientes de trabalho mais descontraídos. Uma boa parte dos líderes também acreditam que essa faixa etária é proativa, dominam a tecnologia, preferem mais flexibilidade no trabalho, priorizam equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. As características menos votadas foram: seguem mais facilmente as ordens dadas; preferem trabalho home-office.

Já sobre a faixa etária de colaboradores entre 22 a 27 anos (correspondente a coorte estadunidense Z), os líderes acreditam em sua maioria que os colaboradores dessa faixa etária: questionam ordens, dominam a tecnologia, preferem mais flexibilidade no trabalho, preferem ambientes de trabalho mais descontraídos. Em relação as características menos votadas, estão: estão abertos a mudanças, seguem mais facilmente as ordens dadas, priorização do trabalho e trabalho em equipe.

De acordo com 90% dos líderes, a faixa etária que mais costuma causar conflitos dentro da empresa é a de 18 a 27 anos, correspondente a coorte Z.

7 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2009, p.17)

Uma gestão eficiente deve conseguir entender o ser individual e uni-lo a equipe, dirigindo-o e organizando-o para alcançar os objetivos da empresa.

O papel do líder é dirigir os colaboradores para alcançar os resultados desejados, mantendo a imparcialidade, incentivando e motivando o time. O líder engajado deve saber administrar as soft skills e hard skills pessoais e da equipe.

A gestão de pessoas caminha para uma tendência mais humanizada e diversificada, para a qual a liderança deve coordenar essa diversidade de forma eficaz, respeitando cada geração e não priorizando uma específica.

De acordo com Grubb (2018, p.63) existem três passos fundamentais para uma gestão eficaz sendo eles:

- 1- Ser absolutamente claro sobre os requisitos do bom desempenho e sobre objetivos a serem atingidos;
- 2- Fornecer feedback e coaching que ajudem a melhorar o desempenho e a alcançar os objetivos;
- 3- Reconhecer e recompensar quando os objetivos são realizados.

Ao seguir esses passos o gestor consegue alcançar um bom desempenho individual e coletivo, entretanto as equipes compostas por multigerações podem se tornar um desafio ao líder, uma vez que cada geração tem sua particularidade e o líder deve evitar a generalização dessas características buscando então compreender cada indivíduo da sua equipe explorando seus pontos de vista para gerar valor e vantagem competitiva a empresa. Além disso, se o gestor souber administrar as múltiplas perspectivas e particularidades dos colaboradores, há grandes chances dessas diferenças de gerações serem imperceptíveis e os impactos dessa diversidade serem minimizados gerando um clima organizacional mais harmônico e produtivo.

Segundo Grubb (2018, p.45-46)

A chave é fomentar um ambiente de inclusão que reconheça as diferenças, reforce os pontos em comum e ponha em ação políticas e procedimentos que manejem as prioridades de cada grupo agir assim pode gerar benefícios para empresas de todos os tamanhos.

As gerações têm objetivos diferentes de carreira e de vida e o líder deve saber utilizar esses objetivos para alocar o colaborador no tipo de função que seja compatível com o seu perfil, dessa forma a empresa conseguirá extrair melhores resultados através da equipe.

No quadro abaixo é possível verificar que, os *Baby Boomers* gostam de estabilidade e evitam mudanças no trabalho, já a Geração X busca um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, por outro lado os *Millenials* são mais abertos as mudanças, criativos e inovadores, e na contramão das três gerações anteriores a Geração Z busca um trabalho mais flexível com autonomia para desempenhar suas funções.

Quadro 7 - Objetivos de trabalho e carreira

	<i>Baby Boomers</i>	<i>Geração X</i>	<i>Millenials</i>	<i>Geração Z</i>
Objetivos de carreira e trabalho	Estabilidade duradoura, hierarquias nítidas, pouca ou nenhuma mudança no trabalho.	Equilíbrio trabalho-vida, apenas mudanças necessárias no trabalho, horário flexível.	Oportunidades empreendedoras, diretrizes claras, mudanças frequentes no trabalho, locais de trabalho divertidos.	Trabalho flexível, autonomia, realização pessoal, abertos a mudanças, (pouca confiança nos programas de seguridade social para financiar a aposentadoria).

Fonte: Grubb, 2018.

Lidar com as diferenças na ética de trabalho é fator essencial para gerenciar com eficácia os trabalhadores num local de trabalho multigeracional (GRUBB, 2018, p.127).

No ambiente organizacional não só a equipe pode ser de várias gerações como o líder também pode ser de uma geração diferente que sua equipe, por exemplo, um líder conservador da geração *Baby Boomers* pode ter sua equipe composta somente por colaboradores da Geração Z ou até *Millenials* e esse gestor deve se preparar e estar aberto a negociações para conseguir administrar esses grupos, porque essas gerações buscam mais flexibilidade e fugir de padrões que os *Baby Boomers* gostam de preservar, por isso o gestor eficiente precisa saber lidar com as gerações e os indivíduos que a compõe.

O líder é a força motivadora da equipe e deve cumprir suas demandas para que a programação da empresa seja concluída com sucesso, muitas vezes ele precisa

assumir diferentes papéis dentro da organização para conseguir administrar de forma efetiva os colaboradores.

O gestor precisa ser multifacetado e, de acordo com Grubb (2018, p.177) ele pode assumir alguns papéis como psicólogo, perito contábil, leader-coach, poderoso chefe, político, controlador de tráfego aéreo. Como psicólogo ele precisa observar cada colaborador e buscar administrar as emoções de cada um de forma a contribuir para a organização, muitas vezes precisa saber finanças para auxiliar a direção da empresa dessa forma assumindo o papel de perito contábil. Motivar o colaborador e incentiva-lo eventualmente, faz com que o líder precise assumir o papel de leader-coach. Saber impor sua autoridade, quando necessário, e conseguir gerenciar as competências e tarefas mantendo comunicação com a direção sem sobrecarregá-la também é importante e, nesses aspectos, o líder assume o papel de poderoso chefe e político. Por último, como controlador de tráfego aéreo além de gerenciar seus próprios projetos e funções, o líder precisa estar atento aos projetos de sua equipe para que sejam cumpridos nos prazos determinados.

Ao assumir esses papéis o líder consegue extrair um melhor desempenho de seu time e se tornar uma referência para ele.

Estar atento a questões do colaborador e enxerga-lo como ser individual é essencial, todavia é necessário que o líder conheça a teoria geracional para conseguir gerir de forma efetiva as gerações bem como buscar se atualizar e cuidar do seu próprio desempenho pessoal, já que o seu papel como líder requer grandes responsabilidades e faz com que ele sofra muita pressão em seu trabalho.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar a análise comparativa entre as coortes estadunidenses “*Baby Boomers*, X, Y e Z” e as coortes brasileiras “Otimismo, Anos de Ferro, Década Perdida e Pós 1992”, observou-se que não seria possível efetuar uma comparação tão efetiva acerca dos valores profissionais das coortes desses dois países devido à falta de estudos e informações sobre as coortes brasileiras. Apesar disso, os poucos dados existentes permitiram identificar que existem semelhanças entre as coortes “*Baby boomers* e Otimismo e as coortes Z e Pós 1992. No geral, foram constatadas mais divergências do que similaridades entre as coortes desses dois países, entretanto, necessita-se de mais estudos acerca para uma conclusão mais efetiva.

Em relação à pesquisa de campo, onde se comparou os valores das coortes estadunidenses com os valores de colaboradores brasileiros pertencentes a mesma faixa etária, os resultados obtidos foram os seguintes: os colaboradores brasileiros pertencentes à mesma faixa etária dos *Baby Boomers* estadunidenses (61 a 70 anos) mostraram semelhanças quanto as características estadunidenses, sendo elas: orientação pela equipe; preferência por estabilidade duradoura no trabalho; preferência por hierarquias mais nítidas no trabalho; disposição para esforço extra no trabalho; preferência por pouca ou nenhuma mudança no trabalho. Já as divergências encontradas foram em relação a formalidade, pois os brasileiros, ao contrário dos estadunidenses apresentaram preferência pela informalidade; resistência em pensar “fora do quadrado”, pois os brasileiros demonstraram a aceitação da mudança, diferentes dos colaboradores dos EUA.

Sobre a coorte estadunidense X as similaridades com os brasileiros de mesma faixa etária foram: a preferência pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e inclinação apenas por mudanças necessárias no trabalho. Em relação as contradições encontradas destacam-se: a informalidade, pois diferente dos EUA, pois a maior parte dos brasileiros entrevistados dessa faixa etária preferem ambientes formais; a flexibilidade, pois os colaboradores consultados não são favoráveis a mudanças, dessa forma, não aparentam serem flexíveis como os estadunidenses da coorte X; menor disposição para esforço extra no trabalho, pois os brasileiros entrevistados dessa faixa têm sim disposição para esforço extra, uma vez que a maior parte dos entrevistados responderam que não veem problema em realizar horas extras ou ficar mais tempo no trabalho, caso necessário; rejeição de estruturas e regras, pois os

brasileiros consultados preferem ambientes de trabalho hierarquizados e regras para serem promovidos, ou seja, não rejeitam as regras e estruturas como os estadunidenses.

Seguindo para a coorte dos *Millenials*, as semelhanças observadas com os colaboradores brasileiros de mesma idade foram: preferência por feedbacks constantes no trabalho, supervisão e validação; orientação pela comunidade; preferência por diretrizes claras no trabalho; disposição para esforço extra; facilidade em tecnologia. As discrepâncias encontradas entre os estadunidenses e os brasileiros de mesma idade foram: preferência por mudanças constantes no trabalho, pois os brasileiros dessa faixa etária consideram positivo trabalhar por longos anos na mesma empresa e apenas 2% são favoráveis a mudanças constantes, logo, vão contra esse valor dos EUA; inclinação por ambientes de trabalho mais informais, porque os brasileiros dessa faixa etária preferem ambientes de trabalho mais hierarquizados e com regras para serem promovidos, ou seja, formais.

Por fim, comparou-se os indivíduos estadunidenses da geração Z com os colaboradores brasileiros de mesma idade e constatou-se que as similaridades foram: orientação global e progressão social; facilidade com tecnologia; valorização do crescimento profissional duradouro; independência em relação aos líderes. Não foram observadas divergências acerca das características com os brasileiros pertencentes a mesma faixa etária.

Dessa forma, conclui-se que existem mais semelhanças do que disparidades entre as coortes dos EUA e os brasileiros nascidos na mesma faixa etária dessas coortes, observando-se mais diferenças em relação a coorte geracional X e os brasileiros da mesma faixa etária.

Em relação ao questionário dos líderes, observou-se que a maioria deles preferem liderar a faixa etária de 28 a 44 anos, que corresponde aos brasileiros nascidos no mesmo período que os *Millenials*. As faixas etárias menos escolhidas pelos líderes foram a dos colaboradores de 61 a 70 anos e de 18 a 27 anos, que correspondem, respectivamente, às coortes *Baby Boomers* e Z. Dito isto, entende-se que as lideranças possuem maior facilidade de gerir a faixa etária dos *millenials*, enquanto encontram maior dificuldade em relação aos *Baby boomers* e geração Z. A explicação é que, possivelmente, as faixas etárias mais novas são classificadas pelos líderes como "mais imaturas", enquanto que as mais velhas, são classificadas como "mais rígidas e difíceis de serem moldadas". Em relação a forma como os líderes pode

lidar com cada coorte geracional e as características de cada um, entendeu-se que a liderança precisa, para isso, ser multifacetada e flexível, ou seja, olhar as características de cada geração, a fim de entender como os indivíduos delas se comportam, tendo, assim, um conhecimento acerca das inclinações de cada coorte geracional. Dessa forma, se sabe-se que uma coorte geracional em específico é inclinada a formalidade, o líder precisará saber se adequar a essa formalidade. Entretanto, a liderança não pode deixar de olhar também para cada colaborador como um “indivíduo único” que possui suas particularidades. Dessa forma, a melhor maneira de gerir um time multigeracional é possuir uma abordagem multifacetada, ou seja, saber exercer diferentes papéis. De acordo com Grubb (2018), é interessante que o líder saiba exercer os papéis de “psicólogo”, ao conseguir compreender os anseios e desejos dos colaboradores, bem como as dificuldades enfrentadas dentro do trabalho; o papel de “perito contábil”, ao saber orientar os colaboradores sobre atribuições orçamentárias; papel de “leader-coach”, sendo uma fonte de inspiração e motivação para o time; “poderoso chefe”, sabendo ser rígido, quando necessário.

REFERÊNCIAS

- AROEIRA, Davi. **Tempos vívidos (e vívidos)**: 1945 a 1964. 1945 a 1964. 2020. Disponível em: <https://bdmgkultural.mg.gov.br/artigos/2-tempos-vividos-e-vividos-1945-a-1964/>. Acesso em: 02 jun. 2025.
- ARTESE, Flavia. In the digital world, all roads lead to Rome. But is Rome prepared? **Dental Press Journal Of Orthodontics**, [S.L.], v. 24, n. 6, p. 7-8, dez. 2019. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/2177-6709.24.6.007-008.edt>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dpjo/a/7SHjdCvQRphYWz9XJDyp6gt/?lang=en>. Acesso em: 10 jun. 2025.
- BERMÚDEZ, Ángel. **O historiador que previu uma grave crise em 2020 e adverte sobre período perigoso da História**. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-53183674>. Acesso em: 11 jun. 2025.
- CAMPOS, Alexandre; HERÉDIA, Leila. **A crise política após o suicídio de Vargas e o governo JK**. 2024. Senado 200 anos: a história passa por aqui. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/radio/1/senado-200-anos-a-historia-passa-por-aqui/2024/04/09/episodio-15-a-crise-politica-apos-o-suicidio-de-vargas-e-o-governo-jk>. Acesso em: 06 jun. 2025.
- COORTE. [202-]. Retirado de Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Disponível em: [https://dicionario.priberam.org/coorte#:~:text=Grupo%20de%20pessoas%2C%20usado%20em,.%3A%20análise%20da%20coorte\)..](https://dicionario.priberam.org/coorte#:~:text=Grupo%20de%20pessoas%2C%20usado%20em,.%3A%20análise%20da%20coorte)..) Acesso em: 06 jun. 2025.
- DIMOCK, Michael. **Defining generations**: where millennials end and generation z begins. Where Millennials end and Generation Z begins. 2019. Disponível em: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>. Acesso em: 02 maio 2024.
- DITADURA Militar no Brasil ou Regime Militar? Entenda definitivamente como foi o Golpe de 64. 2021. Artigo do Brasil Paralelo. Disponível em: <https://www.brasilparalelo.com.br/artigos/ditadura-militar-no-brasil>. Acesso em: 08 jun. 2025.
- DOS SANTOS, I. C.; CIPULLA, J. D.; CESTARO, H. J.; AUGUSTO, R. B. de B. Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os baby boomers e gerações subsequentes. *Revista Científica Hermes*, [S. l.], v. 11, 2014. DOI: 10.21710/rch.v11i0.132. Disponível em: <https://revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/132>. Acesso em: 17 fev. 2025.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas S.A, 2009. 312 p. ANTONIO CARLOS GIL.
- GRUBB, Valerie M.. **Conflito de Gerações**: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho. São Paulo: Autêntica Business, 2018. 240 p.
- IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez; PEREIRA, Beatriz de Castro Sebastião. O uso de coortes em segmentação de marketing. **Organizações & Sociedade**, [S.L.], v. 15, n. 44, p. 25-43, mar. 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1984-92302008000100002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/BKxwr7Mj6LQHzF4pyBK9mTM/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2025.
- MATOS, Thais. Cringe: entenda o termo e saiba como ele virou polêmica nas redes sociais. entenda o termo e saiba como ele virou polêmica nas redes sociais. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2021/06/23/criinge-entenda-o-termo-e-saiba-como-ele-virou-polemica-nas-redes-sociais.ghtml>. Acesso em: 17 fev. 2025.
- O HISTORIADOR que previu uma grave crise em 2020 e adverte sobre período perigoso da História. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-53183674>. Acesso em: 11 jun. 2025.

OSTERMANN, Cristina; MOYANO, Carlos; LAUFER, Jaime. Brand positioning in higher education: the perception of brazilian generational cohorts. **Review Of Business Management**, [S.L.], v. 20, n. 3, p. 416-434, jul. 2019. FECAP Fundacao Escola de Comercio Alvares. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/ZCqwTHfTCNXS3BxGrxvSzBs/?lang=pt>. Acesso em: 06 jun. 2025.

PANORAMA das Décadas. [202-?]. Site Câmara dos Deputados. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/plenario/discursos/escrevendohistoria/visitantes/panorama-das-decadas>. Acesso em: 05 jun. 2025.

SCHEWE, Charles D.; MEREDITH, Geoffrey. Segmenting global markets by generational cohorts: determining motivations by age: determining motivations by age. **Journal Of Consumer Behaviour**. [S. L.], p. 51-63. 11 jul. 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227724013_Segmenting_Global_Markets_by_Generational_Cohorts_Determining_Motivations_by_Age. Acesso em: 09 jun. 2025.

ZOMER, Luisa Bunn; SANTOS, Aline Regina; COSTA, Kelly Cristina de Oliveira. O perfil de alunos do curso de administração: um estudo com base nas gerações x, y e z. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Florianópolis, v. 11, p. 198-221, 11 jun. 2018. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n2p198>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n2p198>. Acesso em: 10 abr. 2025.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO “A” APLICADO AOS COLABORADORES

QUESTIONÁRIO A

Este questionário é destinado a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Técnico em Administração da ETEC Paulino Botelho (São Carlos - SP), sobre o tema “Gestão de Pessoas: multigerações no Mercado de Trabalho”. Foi elaborado pelas alunas: Elisa Maria da Silva Santos; Eloara Souza Gonçalves; Graziela Helena dos Santos; Melissa Gabriele dos Santos; cursantes do 3º Módulo do Técnico em Administração.

Dados do entrevistado:

Nome completo: _____

Data de nascimento: ____/____/____

Gênero: _____

Nome da empresa atual (opcional): _____

Ramo de atuação da empresa atual: _____

Cargo atual: _____

Tempo na empresa atual: _____

Data da aplicação: ____/____/____

Observação: As informações sensíveis como nome completo e nome da empresa não serão divulgadas, garantindo a confidencialidade.

**COM RELAÇÃO AO MERCADO DE TRABALHO E COM BASE EM SUA EXPERIÊNCIA PESSOAL,
RESPONDA:**

1. Você prefere trabalhar em equipe?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não tenho preferência

2. Você já trabalhou com pessoas de idades diversas?

- a) Sim
- b) Não

3. Das faixas de idade abaixo, qual você considera mais fácil a convivência no trabalho?

- a) De 18 a 27 anos
- b) De 28 a 44 anos
- c) De 45 a 60 anos
- d) De 61 a 70 anos

4. Em relação ao seu superior, você prefere:

- a) Retornos avaliativos (feedbacks) constantes
- b) Maior autonomia, sem tanta supervisão

5. Em relação as suas rotinas de trabalho, qual a sua atitude em situações difíceis ou complexas?

- a) Busco solucionar sozinho
- b) Espero a orientação a aprovação do meu líder
- c) Busco o auxílio de um colega de equipe

6. Você possui dificuldade em receber ordens de pessoas mais novas que você?

- a) Sim
- b) Não

7. Você prefere ambientes de trabalho mais hierarquizados (com cargos bem divididos) e regras para ser promovido?

- a) Sim
- b) Não

8. Você considera positivo trabalhar por longos anos na mesma empresa?

- a) Sim
- b) Não

9. Você suporta trabalhar constantemente sobre pressão?

- a) Sim
- b) Não

10. Em relação a sua jornada de trabalho, assinale a que mais se identifica:

- a) Não vejo problema em fazer horas extras ou ficar mais tempo no trabalho, caso necessário
- b) Não gosto de passar do meu horário, mesmo com horas extras.

11. Você possui facilidade em utilizar tecnologias digitais da empresa (exemplo: celular, computador, aplicativos internos, entre outros)

- a) Sim
- b) Não

12. Como você lida com mudanças na empresa?

- a) Adapto com facilidade
- b) Preciso de tempo para aceitar
- c) Não gosto de mudanças

13. Selecione os itens abaixo com os quais se identifica (marque quantas quiser):

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Gosto de ter responsabilidades; | <input type="checkbox"/> Prefiro ter equilíbrio entre vida pessoal e trabalho; |
| <input type="checkbox"/> Sou favorável ao cargo de liderança; | <input type="checkbox"/> Acredito que o trabalho deve ser prioridade; |
| <input type="checkbox"/> Acredito que para uma empresa ser boa ela precisa ser a favor de questões sociais e ambientais; | <input type="checkbox"/> Não gosto de trabalhar na mesma empresa por muitos anos, gosto de mudanças constantes; |
| <input type="checkbox"/> Acredito que ter uma gestão humanizada é essencial; | <input type="checkbox"/> Prefiro trabalhar em ambientes mais descontraídos ao invés de formais. |

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO “B” APLICADO AOS LÍDERES

QUESTIONÁRIO B

Este questionário é destinado a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Técnico em Administração 3º módulo da ETEC Paulino Botelho (São Carlos -SP), sobre o tema “Gestão de Pessoas: multigerações no mercado de trabalho”. Foi elaborado pelas alunas: Elisa Maria da Silva Santos; Eloara Souza Gonçalves; Graziela Helena dos Santos; Melissa Gabriele dos Santos.

Dados do entrevistado

Nome completo: _____

Data de nascimento: ____/____/____

Gênero: _____

Nomes das empresas em que foi líder (opcional):

Ramo das empresas em que foi líder:

Qual cargo ocupou enquanto líder? _____

Tempo como líder: _____

Data da aplicação do questionário: ____/____/____

Observação: as informações sensíveis como nome completo e nome da empresa, não serão divulgados, garantindo a confidencialidade.

EM RELAÇÃO AO MERCADO DE TRABALHO E COM BASE EM SUA EXPERIÊNCIA PESSOAL COMO LÍDER, RESPONDA:

1. Quais das faixas etárias abaixo você já liderou?

- a) De 18 a 27 anos
- b) De 28 a 44 anos
- c) De 45 a 60 anos
- d) De 61 a 70 anos
- e) Todas as anteriores

2. Qual das faixas etárias abaixo você prefere liderar?

- a) De 18 a 27 anos
- b) De 28 a 44 anos
- c) De 45 a 60 anos
- d) De 61 a 70 anos
- e) Não tenho preferência.

3. Por que você escolheu a faixa etária da questão acima ou por que não possui preferência? Justifique sua resposta:

4. Você acredita que equipes com diversidade de faixas etárias podem gerar mais conflitos?

- a) Sim
- b) Não

5. Como você lida com os conflitos que surgem na equipe em que lidera?

6. Qual a sua visão sobre os colaboradores com idade de 61 a 70 anos? Assinale quantos itens achar necessário:

- São proativos;
- Questionam ordens;
- Estão abertos a mudanças;
- Dominam a tecnologia;
- Preferem mais flexibilidade no trabalho;
- Gostam de feedbacks constantes;
- Seguem mais facilmente as ordens dadas;
- Preferem ambientes de trabalho mais descontraídos;
- Preferem trabalho home office;
- Priorizam o trabalho;
- Priorizam equilíbrio do trabalho com a vida pessoal;
- Trabalham bem em equipe;

Outros: _____

7. Qual a sua visão sobre os colaboradores com idade de 45 a 60 anos? Assinale quantos itens achar necessário:

- São proativos;
- Questionam ordens;
- Estão abertos a mudanças;
- Dominam a tecnologia;
- Preferem mais flexibilidade no trabalho;
- Gostam de feedbacks constantes;
- Seguem mais facilmente as ordens dadas;
- Preferem ambientes de trabalho mais descontraídos;
- Preferem trabalho home office;
- Priorizam o trabalho;
- Priorizam equilíbrio do trabalho com a vida pessoal;
- Trabalham bem em equipe;

Outros: _____

8. Qual a sua visão sobre os colaboradores com idade de 28 a 44 anos? Assinale quantos itens achar necessário:

- São proativos;
- Questionam ordens;
- Estão abertos a mudanças;
- Dominam a tecnologia;
- Preferem mais flexibilidade no trabalho;
- Gostam de feedbacks constantes;
- Seguem mais facilmente as ordens dadas;
- Preferem ambientes de trabalho mais descontraídos;
- Preferem trabalho home office;
- Priorizam o trabalho;
- Priorizam equilíbrio do trabalho com a vida pessoal;
- Trabalham bem em equipe;

Outros: _____

9. Qual a sua visão sobre colaboradores com idade de 18 a 27 anos? Assinale quantos itens achar necessário:

- São proativos;
- Questionam ordens;
- Estão abertos a mudanças;
- Dominam a tecnologia;
- Preferem mais flexibilidade no trabalho;
- Gostam de feedbacks constantes;
- Seguem mais facilmente as ordens dadas;
- Preferem ambientes de trabalho mais descontraídos;

- Preferem trabalho home office;
- Priorizam o trabalho;
- Priorizam equilíbrio do trabalho com a vida pessoal;
- Trabalham bem em equipe;

Outros: _____

10. Você acredita que está preparado para gerir a diversidade de faixas etárias na empresa?

- a) Sim
- b) Não

11. Qual das faixas etárias abaixo costuma gerar mais conflito dentro da empresa?

- a) Colaboradores de 61 a 70 anos
- b) Colaboradores de 45 a 60 anos
- c) Colaboradores de 28 a 44 anos
- d) Colaboradores de 18 a 27 anos

12. Você adapta seu estilo de liderança de acordo com a faixa etária dos colaboradores?

- a) Sim
- b) Não
- c) Às vezes

13. Você percebe diferenças nas expectativas de carreira entre os colaboradores das faixas etárias abaixo?

- 61 a 70 anos;
- 45 a 60 anos;
- 28 a 44 anos;
- 18 a 27 anos.

- a) Sim
- b) Não

Se sim, quais são as diferenças percebidas?

14. Já foi oferecida capacitação sobre como gerenciar diferentes faixas etárias em alguma empresa em que atuou como líder?

- a) Sim
- b) Não