

CONFLITO DAS GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO

RITHYERLEY SILVA DE AGUIAR¹

RESUMO

O artigo estuda o comportamento interativo das gerações (tradicional, Baby Bommer, X e Y) entre si, no mercado de trabalho, dando destaque aos conflitos e algumas sugestões de harmonização entre elas. A geração Y, por possuir características distintas das outras, deseja reconhecimento rápido e crescimento profissional em um ambiente de trabalho satisfatório para eles. Já a geração X busca o reconhecimento em longo prazo e valoriza a experiência e o tempo de carreira. Está aí um dos pontos conflitantes dessas gerações. As empresas buscam profissionais que tenham competência e não dão mais tanta importância para o tempo de casa. Esse é um fator preocupante para os Boomers e X, que passam a ser liderados pelos Y. A melhor forma de amenizar os conflitos existentes é a partir do reconhecimento de cada uma das gerações. Há casos em que a geração X reconhece a alta competência dos jovens da geração Y e aprende muito com eles, sendo a recíproca verdadeira. Os mais experientes das gerações anteriores servem de respaldo para limitar a impulsividade dos jovens, isto é, trazê-los de volta ao chão quando estiverem sonhando alto demais. Dessa forma, a idade e a hierarquia deixam de ser importantes, vez que todos trabalham por um objetivo comum: o sucesso da empresa e seu crescimento. Essas questões serão abordadas a fim de verificar como ocorre o gerenciamento de conflitos internos para que não comprometam o crescimento da empresa e se proporcione a integração e o crescimento conjunto aos colaboradores das Organizações.

Palavras-Chave: Geração Y; *Baby Boomers*; Geração X; conflitos.

ABSTRACT

The paper studies the interactive behavior of generations (Traditional Baby Bommer, X and Y) between them in the labor market, highlighting the conflicts with some suggestions for harmonization between them. Generation Y to possess different characteristics from others want quick recognition, professional growth in a work environment that is satisfactory to them. Have Generation X seeks long-term recognition; appreciates the experience and time career. Is there one of these conflicting points' generations. Companies seek professionals who have competence, do not take more time to regard as home, this is a concern to Boomers and X which are now led by the factor Y. The best way to mitigate the conflicts is based on the recognition that each generation has. There are cases where generation X recognizes the high competence of young Generation Y and learn a lot from them, being also true otherwise. The most experienced of previous generations serve as support to limit the impulsiveness of youth. Bring them back to the ground while dreaming too high. Thus age and hierarchy are no longer important, since all work for a common goal: the success of the company and its growth. These issues will be addressed in order to see how the management of internal conflicts that do not compromise the growth of the company and the employees of these organizations provide integration and joint growth occurs.

Keywords: Generation Y, "Baby Boomers" Generation X, Conflicts.

¹ Possui graduação em Administração pela Faculdade Cantareira (2013). Participou do Núcleo de estudos em Teoria Crítica e Administração (2011-2012). Atualmente é funcionária pública do conglomerado do Banco do Brasil.

INTRODUÇÃO

De acordo com o IBGE² (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a população brasileira está aumentando sua expectativa de vida em pelo menos quatro meses dentre os nascidos nos anos de 2010 e 2011.

No entanto, esse aumento da longevidade se depara com a questão econômica de quem vai “sustentar” essa nova camada de aposentados que, quanto mais aumenta, mais faz diminuir o valor da Previdência Social paga a eles.

Eis que para garantir seu *status* e todos os benefícios já conquistados, tem-se a “disputa” entre os tradicionalistas³ e os Baby Boomers, lutando por seu lugar na Organização, cada qual almejando o seu espaço ou o defendendo, para não perdê-lo para um jovem X ou Y que detém as técnicas de inovar e empreender, de implantar e de se adaptar mais fácil e rapidamente ao que é novo.

Buscaremos mostrar a importância de se ter um bom relacionamento entre as gerações que dividem o espaço no mercado empresarial nas Organizações, a fim de aproveitar o capital intelectual que detêm e guinar o crescimento pessoal/profissional e empresarial, com uma análise entre empresas brasileiras que têm em sua configuração de equipe colaboradores das quatro gerações.

Esse estudo da relação existente entre as gerações é de suma importância tanto para as empresas novas quanto para as tradicionais, pois a nova geração Y está entrando no mercado de trabalho⁴ e, como nunca visto, esta é a primeira vez que quatro gerações dividem o nicho empresarial.

Empregadores que estão à procura de mão de obra qualificada querem conhecer e escolher esses jovens “hiperativos”, muitas vezes inexperientes, mas com excepcional capacidade intelectual de realizar várias tarefas ao mesmo tempo – fator

² Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2012/11/aumento-da-expectativa-de-vida-muda-calculos-da-aposentadoria.html>>.

³ Os próximos termos utilizados nesse artigo (Tradicionalistas, Boomers, Geração X e Y) serão conceituados mais à frente. Por enquanto, vale lembrar ao leitor que se trata de uma classificação das faixas etárias inseridas no mercado de trabalho.

⁴ Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/897583-empresas-se-despedem-da-geracao-baby-boomer.shtml>>.

que os destaca da geração anterior.

Além disso, destaca-se a necessidade de compreender os conflitos, muitas vezes por haver entre essas gerações “incompatibilidade de gênios” e diferença entre os valores defendidos por elas.

Sendo assim, a verdadeira questão que nos motiva refere-se às relações estabelecidas entre as diferentes gerações nas Organizações.

A princípio, acreditamos que, para estabelecer uma relação profissional propícia ao desenvolvimento das Organizações e das diferentes gerações que se encontram juntas no mesmo ambiente de trabalho, deve-se incluir os mais experientes, que conseguem detectar os riscos com maior facilidade, para orientar os mais jovens, ensinando-lhes a lidar com os desafios do dia a dia.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para iniciar os estudos sobre a integração das gerações, é necessário entender como funciona o modelo de Gestão de Pessoas e a movimentação delas nas empresas ou no mercado de trabalho.

Além disso, citar sucintamente algumas teorias psicanalistas que possam explicar ou justificar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho para, então, conhecer as características de cada uma das gerações e como essas gerações atuam no mercado de trabalho.

O modelo de Gestão de Pessoas proposto por Dutra (2012, p.42) tem premissas que suportam “ideias-força” recorrentes nos principais autores do tema nos anos 1980 e 1990.

Nesse caso, as “ideias-força” são valores subjacentes em um conceito ou prática na Gestão de Pessoas.

Com base na premissa três⁵, enunciada por Dutra (2012), verifica-se que não é isto que acontece na atualidade, vez que as pessoas que não estiverem de acordo com as propostas da Empresa não terão comprometimento com ela e logo buscarão outro local que ofereça equilíbrio entre as relações empresariais e pessoais.

Na premissa quatro⁶, Dutra (2012) frisa a importância de se ter visão holística em vez de ter foco num modelo constituído por partes desarticuladas entre si para a Gestão de Pessoas na atualidade, pois essa gestão fragmentada cabia bem no funcionamento dos modelos tradicionalistas, fossem eles funcionalistas ou sistêmicos, o que estimulou visão segmentada de cada processo.

O autor relata, ainda, que esse movimento parte da “natureza física e ocorre quando a pessoa muda de trabalho, posição profissional, empresa e vínculo empregatício” (DUTRA, 2012, p.63). Segundo ele:

Quando olhamos da perspectiva das pessoas, a movimentação diz respeito a decisões como:

- **inserção no mercado de trabalho:** as pessoas estão decidindo sobre suas carreiras, ou porque estão iniciando, ou porque desejam mudar seu rumo, ou porque estão movimentando-se geograficamente;
- **melhores oportunidades de trabalho:** as pessoas procuram por melhores condições de recompensa ou novos desafios profissionais, ou locais onde possam sentir-se melhor etc.;
- **retirada do mercado de trabalho:** as pessoas estão saindo de forma definitiva ou estão saindo por tempo determinado para dedicar-se a outros projetos em suas vidas (DUTRA, 2012).

Com o estudo da movimentação de pessoas, será possível identificar as escolhas dos jovens por determinado cargo, o que eles consideram importante e o que os faz ficarem naquela Organização.

⁵ **Premissa 3:** foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da Empresa. A busca de desenvolvimento e satisfação mútuos não é tarefa fácil. Tanto Empresa quanto pessoas são dinâmicas. Portanto, a relação que se estabelece entre ambas também é dinâmica. Os modelos tradicionais não conseguem contemplar esse dinamismo, estabelecendo proposições conceituais e operacionais rígidas e burocráticas. Geralmente, essas proposições têm como foco unicamente os interesses da empresa, acreditando-se que eles é que devem servir de base para qualquer prática de gestão.

⁶ **Premissa 4:** foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si.

Além disso, verificam-se também quais são os fatores que chamam a atenção dos X numa Organização e como ocorre a manutenção dos *Boomers* no mercado de trabalho, mesmo estes não tendo mais de trabalhar.

O mercado de trabalho é o que norteia a movimentação de pessoas dentro da Organização, pois é ele que mostra as oportunidades e ameaças existentes nas externalidades do ambiente de trabalho. Tem sido definido como “o conjunto de oportunidades de trabalho oferecido pelas Organizações e como o conjunto de pessoas dispostas a oferecer sua força” (DUTRA, 2012, p.70).

Mas não se pode enxergar o mercado de trabalho com essa visão simplista. É necessário analisá-lo amplamente, sabendo-se que se trata de um espaço de negociação e troca, além de ser muito dinâmico, constituído por relações complexas entre as pessoas e a Organização.

Conforme Dutra, a definição de mercado de trabalho parte de algumas premissas. São elas:

- as organizações estão tornando-se cada vez mais complexas, tanto em termos tecnológicos, quanto em termos de relações organizacionais;
- as pessoas estão cada vez mais capacitadas e, portanto, cada vez mais aptas a lidar com níveis crescentes de complexidade;
- as relações de trabalho vêm assumindo diferentes formas além da tradicional, com vínculo empregatício e dominação política e econômica da organização sobre as pessoas. As novas relações desenham-se baseadas na ideia de agregação mútua de valor (Dutra, 2012, p.71).

Essas premissas permitem avaliar a complexidade nas relações e mostrar às pessoas que se não tiverem boa preparação não estarão competitivas para o mercado de trabalho.

Baseando-se na teoria psicanalítica sobre o comportamento humano na Organização, Aguiar (2005, p.162) afirma que quando a empresa fornece aos trabalhadores uma sensação de *pseudo status*, tal quando oferece uma viagem com permanência em hotel de alto padrão ou festa de confraternização, por exemplo, oferecendo ao trabalhador uma sensação de igualdade na estrutura hierárquica pode, num primeiro momento, levar a uma aparente satisfação de frustrações e carências,

mas, em longo prazo, essa farsa vai sendo denunciada pelos próprios indivíduos, pelo desinteresse no trabalho, baixa produtividade e agressividade.

Constitui-se, portanto, um problema de autoestima que, de acordo com Lipkin e Perrymore (2010, p. 12), caracterizam-se em alta ou baixa. De acordo com a sua definição:

[...] refere-se a como pensamos e nos sentimos em relação a nós mesmos no mundo. Se nossa autoestima for saudável, nos sentiremos valorizados, capazes, compreendidos, úteis e satisfeitos com nossas qualidades. Pessoas com autoestima alta costumam ser mais produtivas no trabalho e ter mais criatividade. Uma pessoa com autoestima baixa geralmente se sente rejeitada, inútil, incompreendida e incapaz. Pessoas com baixa autoestima fazem de tudo para esconder seus pontos fracos e normalmente se sentem magoadas quando alguém lhes aponta áreas que precisam melhorar.

É importante entender a diferença entre alta e baixa autoestima, pois a criação dada pelos pais da Geração Y dificulta entender o que de fato acontece com eles no ambiente de trabalho, vez que a educação foi baseada no incentivo exacerbado da autoestima, que gerou o movimento de “autoinflação”⁷.

Ainda segundo Lipkin e Parrymore (2010, p.14-15), as mudanças culturais, sociais e econômicas dos últimos cinquenta anos explicam as principais mudanças ocorridas entre as gerações. Para eles:

⁷ O movimento de autoinflação é consequência direta do movimento bem intencionado de autoestima. Criar os filhos de modo que eles se sintam bem em relação a si mesmos e incentivar as escolas a fazerem o mesmo é importante. No entanto, ao longo do caminho, foi exigido (em grande parte pelos pais) que se elogiasse também o desempenho insuficiente. O movimento de autoinflação inclui:

- experiências infladas de autoestima quando o desempenho do filho é abaixo da média (por exemplo, prêmio por chegar em décimo lugar);
- poucas experiências de autoestima positiva que acontecem naturalmente quando o desempenho do filho é acima da média (porque se todo mundo está ganhando um prêmio, o primeiro lugar não tem o mesmo significado);
- confiança de que o filho é livre para ser e fazer o que quiser, sem o desenvolvimento de expectativas realistas, práticas e fundamentadas;
- proteção de qualquer forma de fracasso ou culpa. A culpa é imediatamente redirecionada (pelos pais) aos professores, treinadores ou amigos. O resultado disso é uma geração que não pode errar. A experiência de vida de aprender com os erros, assumir responsabilidade pelo desempenho e desenvolver as habilidades essenciais para enfrentar desafios foi excluída desse movimento de autoinflação.

[...] a geração Baby Boomer nasceu numa época em que as mães ficavam em casa cuidando dos filhos enquanto os pais iam trabalhar. Mas os avanços sociais e mudanças econômicas fizeram os dois terem de trazer dinheiro para casa, o que gerou uma grande mudança na infância da Geração X, os filhos dos Boomers, que viraram “crianças de babá”. Devido ao impacto e às consequências imprevistas associadas a isso (solidão, problemas escolares, acidente em casa e enfraquecimento da relação entre pais e filhos), os X e Boomers que criaram os Y adotaram uma postura de educação centrada no filho (...)

A Geração Y cresceu ouvindo seus pais dizerem “Meu filho está certo de qualquer maneira... mesmo que esteja errado”. Por isso, com o tempo, em vez de aprender com os erros, as crianças dessa geração foram condicionadas a ficar atrás de seus pais pensando: “Eu sou a vítima aqui e meus pais vão resolver a situação.” Esse tipo de educação exclui a importante lição de assumir a responsabilidade por nossos atos. Quando somos criados como vítimas, deixamos de aprender com a experiência, perdemos a capacidade de ver outros pontos de vista e não entendemos outras posturas. Quando somos responsabilizados por nosso comportamento, passamos a entender o sistema de causa e efeito e de respeito social, e nossa autoestima aumenta. Quando assumimos responsabilidade por nossos atos, aprendemos, nos desenvolvemos e crescemos com experiência. No ambiente de trabalho, esse é um atributo fundamental para o desenvolvimento de técnicas positivas de liderança e autoestima saudável.

CARACTERIZAÇÃO DAS GERAÇÕES

A geração dos Tradicionalistas, ou Geração Silenciosa, engloba os nascidos até 1945. São pessoas dedicadas, que se conformam com os sacrifícios e viveram em tempos de depressão econômica causada pela Primeira Guerra Mundial.

São caracterizados por sua lealdade à Organização, possivelmente devido à baixa concorrência no mercado de trabalho e à ausência de desenvolvimento de tecnologias. Respeitam a hierarquia, geralmente são formais/ burocratas, são bons em tomar decisões sob pressão e condenam o prazer antes do dever.

Branco (2013, p. 80-2) enumera os principais contextos socioculturais em que os tradicionalistas estiveram inseridos⁸.

⁸ As perdas dos familiares na Guerra desenvolveram nos jovens fortes valores de compaixão e solidariedade, influenciando suas decisões e escolhas ao atingirem a vida adulta. Os jovens da Geração dos Veteranos tiveram como missão reconstruir a Sociedade; refazer a estrutura social e econômica, transformando muitas vezes como metas para suas vidas e construção de suas próprias famílias, a educação dos filhos e a relação de trabalho. A Sociedade restaurada pelos Veteranos é até hoje reconhecida pelo resgate dos valores familiares, dos bons costumes e da definição de papéis de cada um. O casamento era considerado indissolúvel. Tinha como premissa básica respeitar as autoridades e

Já a geração Baby Boomer nasceu numa época em que o Brasil passava por um período de ditadura militar, entre 1946 e 1964. A origem do nome, no contexto histórico, deveu-se por terem nascido no período pós Segunda Guerra: 1945 foi o momento em que a taxa de natalidade entre as famílias teve aumento bastante significativo, o que deu um *boom* no crescimento da população, principalmente nos Estados Unidos.

Essa geração é marcada por sua característica de seguir estruturas hierárquicas bastante rígidas, por “vestir a camisa da Empresa”. Preferem ser reconhecidos por seu “tempo de casa” do que por serem inovadores. A maioria das empresas tradicionais tem pelo menos um Boomer em cargo de diretoria ou gerência.

Assim como para a geração tradicionalista, Branco (2013, p. 78) aponta as principais características dos Baby Boomer⁹ inseridos em um novo contexto social, marcado por rupturas e inovações.

A geração X nasceu em meados da década de 1960 e, atualmente, é a geração que domina o mercado de trabalho.

Alguns autores consideram o nome de classificação desta geração justamente uma incógnita, por não saberem o que eles seriam capazes de fazer. É uma

as regras estabelecidas. Para eles, o dever sempre vinha antes do prazer, pois nada se alcança sem sacrifício. Em decorrência dos efeitos da Guerra, as alternativas para a educação e o desenvolvimento dos jovens da Geração eram limitados. As melhores opções estavam relacionadas à carreira militar ou a de operário de indústria. Assim como no casamento, a relação com o trabalho também era indissolúvel. No contexto organizacional, costumam ser totalmente leais às Empresas e obedientes à liderança. São atraídos pela segurança e estabilidade no emprego. Possuem um estilo de liderança autoritário, voltado para o comando e controle.

⁹ Na década de 1960, ocorreu a emancipação da mulher e sua progressiva inserção no mercado de trabalho, aumentando o número de divórcios e as novas uniões. O conceito de família foi redefinido. A educação dos jovens da Geração Baby Boomers foi moldada por um conceito de disciplina rígida. E muito cedo aprenderam a respeitar os valores familiares e a disciplina nos estudos e no trabalho. Nenhum jovem deveria contestar qualquer autoridade estabelecida; caso o fizesse, receberia duras punições dos pais ou dos chefes. Qualquer comportamento fora do padrão era considerado nocivo para a Sociedade. Estes aspectos refletiam também na cultura e na forma de vestir, para atender as ordens estabelecidas. Os jovens tinham como premissa básica valores como a disciplina, a ordem e a obediência, que eram recompensados com plena aceitação nos círculos sociais, indicados para bons empregos e aprovados nas melhores universidades. Surgiram os Anos Rebeldes: devido à toda rigidez e disciplina impostas pelas famílias e pela Sociedade, surgiram jovens mais rebeldes e contestadores, que tinham como meta transgredir todas as regras e toda a ordem estabelecidas. O principal avanço tecnológico desse período foi a chegada do homem à Lua. A Geração Baby Boomers privilegia o trabalho em detrimento da família e tem como meta trabalhar para pagar as contas. Os jovens da Geração Baby Boomers valorizam o *status* e a ascensão profissional. Costumam ser adultos conservadores, porém não são rígidos.

geração que teve de conviver com a separação dos pais, a Guerra Fria, a queda do Muro de Berlim, e manifestava suas insatisfações com movimentos estudantis e *hippies*.

Os integrantes da geração X têm como prioridade alcançar o caminho que os leve à realização pessoal/profissional e não levam em conta as carreiras que seus pais um dia almejavam para eles.

É visível que os jovens X, quando encontram sua “estabilidade”, simplesmente deixam de querer crescer dentro da Organização e permanecem em sua “zona de conforto”, pois sua maior preocupação, na maioria das vezes, é apenas manter uma vida estável e confortável para sua família. Essa é uma característica herdada de seus pais *boomers*.

Branco (2013, p. 75), descreve o contexto familiar em que se encontrava essa geração:

Os pais influenciaram seus filhos fazendo com que eles também busquem a estabilidade financeira, a independência, a constituírem sua própria família, bem como não emitam qualquer tipo de opinião que possa representar algum risco para sua estabilidade familiar. Mesmo sem ter um compromisso rígido com as autoridades, os jovens da Geração X cresceram vendo seus pais descrentes em relação às autoridades e ao próprio governo, e passam a achar vulnerável todo tipo de liderança, inclusive a dos próprios pais. Os pais costumam ser ausentes por causa do trabalho e por este motivo desenvolvem sentimento de culpa em relação aos filhos e encontram com isso dificuldades para educar e dar limites. Costumam confundir muitas vezes autoridade com autoritarismo e, com medo de serem repressores, acabam sendo permissivos. Com ausência dos pais, os jovens da Geração X ingressam cedo nas creches e nas escolas e passam a maior parte do tempo sozinhos vendo televisão e jogando. Tanto a falta de limites como o pouco contato com os pais poderá contribuir de forma negativa na construção do equilíbrio emocional dos jovens dessa Geração, repercutindo, posteriormente, nas relações interpessoais, tanto na família como o trabalho.

As principais influências dos contextos socioculturais e o perfil da geração X¹⁰ no mercado de trabalho, ainda conforme Branco (2013, p. 76), elucidam o comportamento dessa geração no atual mercado de trabalho.

¹⁰ A Geração X passou a priorizar mais o trabalho, usando a relação familiar para justificar seu forte desejo de autorrealização. Ingressaram no mercado de trabalho em uma época de instabilidade de emprego, devido às reestruturações que estavam acontecendo no mundo corporativo (*Downsizing* corporativo), no qual as pessoas leais às empresas perderam seus cargos. Sendo assim, os jovens da

A geração Y são os nascidos entre meados da década de 1980 e 1990. São conhecidos como a geração “multitarefa”, por digitar um *e-mail* e falar ao telefone, assistir à TV e estudar para a prova, enfim, têm a capacidade de realizar diversas tarefas e estar “atenados” a tudo o que ocorre ao seu redor.

Apresentam necessidade de ter suas satisfações sanadas rapidamente, estar sempre “conectados”, interessam-se em viajar para conhecer o mundo e ampliar sua rede de contatos, absorvendo diversas culturas e em explorar ao máximo sua própria sexualidade, descobrindo-se e possibilitando um “leque diversificado de afinidades”.

Essa geração nasceu em uma época de grande prosperidade econômica e muitas oportunidades. Por este motivo, almejam altos salários, metas pessoais e profissionais ambiciosas e valorizam bens materiais.

Conforme Lima (2012, p. 130-1):

A geração Y compartilha preocupações comuns aos Baby Boomers – praticidade, pragmatismo, necessidade de se estabelecer no mercado de trabalho e conquistar a independência financeira –, aos jovens da geração X – necessidade de reconhecimento, autoafirmação, associação entre prazer e trabalho – porém todas as características em comum possuem níveis maiores de *intensidade*. Enquanto a geração X gostaria de associar satisfação pessoal ao exercício profissional, a geração Y frequentemente *precisa* disso para conseguir se superar no trabalho. A necessidade de reconhecimento no ambiente profissional, de manutenção de um nível de qualidade de vida, enfim, algumas condições que poderiam ser momentaneamente “sacrificadas” para as demais gerações, são quase obrigatórias para a geração Y.

Geração X passaram a não acreditar na estabilidade e permanência no emprego e priorizaram dar continuidade ao aprendizado a fim de desenvolver novas competências e habilidades que possam fazer a diferença no mercado de trabalho. Para a Geração X, a carreira é construída dentro da própria pessoa e são leis a si mesmos, já que a lealdade com as empresas deixou de existir. A Geração X só é leal à Empresa até o momento em que surja uma oportunidade mais interessante, ou no momento em que suas necessidades e seus desejos pessoais e profissionais não sejam atendidos. Portanto, a retenção dos jovens talentos das gerações Y e X nas Organizações tornaram-se um desafio para os gestores e profissionais que lidam com pessoas. Assim como a Geração Y, a Geração X também gosta de trabalhar com autonomia, liberdade e flexibilidade e quer receber muitos desafios e oportunidades de trabalho. Para eles, é importante trabalhar com o que gostam, além da necessidade de *feedback* constante. Costumam trabalhar com motivação quando a atividade tem diretrizes, objetivos e um foco definido, e sentem a necessidade da visão do todo. A Geração X é marcada pelo individualismo, pela irreverência e pela autoconfiança. Costumam ter consciência de seus direitos, deveres e de suas capacidades.

De acordo com Branco (2013, p. 45), o contexto familiar em que nasceu essa geração é a família estruturada, com educação flexível:

Os pais, pelo fato de serem contra os modelos tradicionais e rígidos em que foram criados, como também por sofrerem influência das novas teorias psicológicas que estavam surgindo, onde a premissa máxima é “É proibido proibir”, adotam modelos mais flexíveis para criar seus filhos, procurando sempre ter um bom relacionamento com eles, dando-lhes apoio, força e proteção incondicional e a oportunidade de se expressar livremente, reforçando a sua autoestima e autoconfiança. Ao adotarem um modelo mais flexível, os pais exigem das escolas mudanças no sistema educacional, que valorizem a autoestima e estabeleçam um sistema de reconhecimento e recompensa, mesmo sem merecimento, diferente da sua geração, que precisava esforçar-se muito para receber o reconhecimento e serem recompensados. A Geração Y foi acostumada a receber elogios dos pais e professores, mesmo quando não apresentava bons resultados. Portanto, é uma geração que não pode errar e com isso não desenvolveu a capacidade de aprender com os erros, de assumir a responsabilidade pelo seu desempenho e de aceitar o fracasso. Tanto o pai quanto a mãe, na sua maioria, foi ausente, pois passaram a maior parte do tempo fora de casa trabalhando e, para compensar esta ausência, ofereceram aos filhos muitos presentes, atenções e vários cursos e atividades que ajudam a fortalecer a autoestima, fazendo com que cresçam com uma visão otimista e confiante da vida, do trabalho e do futuro. A oportunidade de ter acesso a vários cursos e informações, aumentando cada vez mais sua qualificação, faz com que a Geração Y seja a geração mais educada vista até hoje.

CONFLITO ENTRE AS GERAÇÕES

Conforme Robbins (2010, p. 437), conflito pode ser definido como “um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante”.

Para tanto, é possível dividir este conceito em três fases, ou adotá-las como fases de transição, de acordo com a seguinte ordem: visão tradicionalista, interacionista e visão do conflito focada na resolução.

A visão com relação aos conflitos varia com o decorrer do tempo e de acordo com a percepção individual. Para alguns, a questão do conflito é vista como algo funcionando em desacordo, enquanto que, para outros, ele se torna extremamente necessário para que um grupo tenha desempenho eficiente.

Robbins (2010, p. 439) sintetiza uma perspectiva do conflito administrado com intenção de minimizar o seu efeito disfuncional:

Os pesquisadores, inclusive os que defendem veementemente a visão interacionista, concordam que, num modo geral, os conflitos no local de trabalho não são produtivos, visto que tomam o tempo que deveria ser dedicado às tarefas ou à interação com os clientes, sem contar que provocam sentimentos de mágoa e de raiva que perdura mesmo após solucionar o conflito. As pessoas raramente conseguem enquadrar seus sentimentos em categorias nítidas de conflitos de 'tarefa' e de 'relacionamento'. Portanto, os conflitos de tarefa algumas vezes se expandem para conflitos de relacionamento. Os conflitos produzem estresse e podem levar os líderes a se tornarem mais rígidos e antagônicos. Além disso, estudos corroboram que todos os tipos de conflitos reduzem a confiança, o respeito e a coesão nos grupos, o que diminui a viabilidade destes.

Em suma, a visão tradicional é limitada ao supor que todos os conflitos devem ser eliminados. A visão interacionista de que ele pode estimular uma discussão ativa sem ser negativo e destruidor é incompleta. A perspectiva do conflito administrado reconhece que este é provavelmente inevitável na maioria das organizações e foca mais a resolução produtiva de conflitos. O pêndulo da pesquisa balançou da eliminação dos conflitos para o encorajamento de limitados níveis de conflito, e agora para encontrar métodos construtivos para resolvê-los de maneira produtiva, para que sua influência disfuncional seja minimizada.

Coaching e *Mentoring* são recursos que podem minimizar os efeitos negativos dos conflitos. Trata-se de um processo de aceleração de resultados que consiste no desenvolvimento de competências e habilidades para o alcance de resultados planejados.

É voltado para “como fazer” o desenvolvimento de processos, recursos e resultados pontuais pessoais ou profissionais; mudanças de curto prazo, melhoria no desempenho; foco em produtividade, operacionalidade, qualidade, carreira, negócios, relacionamentos, planos, projetos e metas.

Mentoring é uma espécie de tutoria na qual um profissional mais velho e mais experiente orienta e compartilha com profissionais mais jovens, que estão iniciando no mercado de trabalho ou numa empresa, experiências e conhecimentos no sentido de lhes dar orientações e conselhos para o desenvolvimento de suas carreiras. Estas orientações vão desde o âmbito pessoal até o profissional.

É verificável que os jovens Y, por terem sido amplamente protegidos por seus pais, adquirem hábitos novos e diferentes das gerações anteriores, o que os faz

terem uma fase de aproveitamento muito mais ampla, adiando as responsabilidades e a estruturação de uma família e focando numa carreira promissora.

Muitos desses jovens, aos 30 anos, ainda vivem na casa dos pais. Esse retardo na construção de uma família faz com que as taxas de natalidade diminuam o que, futuramente, poderá acarretar um problema para a Previdência, pois não terá mão de obra suficiente para sustentá-la.

Este é um dos motivos que já trazem a permanência dos Boomers no mercado de trabalho, haja vista que o valor pago a um aposentado fica muito abaixo do valor que recebem trabalhando.

Boa parte deles prefere complementar e ampliar suas rendas se mantendo no Mercado. Com isso, torna-se interessante mostrar às empresas como lidar com a diversidade dessas gerações, orientá-las como gerenciar possíveis conflitos e um meio de integrá-los para promover o crescimento intelectual, profissional e pessoal de todos.

JOVENS NO MERCADO DE TRABALHO

Com base nos estudos sobre a movimentação de pessoas, mercado de trabalho, as gerações e, ainda, tomando como exemplo a pesquisa realizada pela empresa de recrutamento Page Talent¹¹, com jovens de 18 a 24 anos, verificou-se que 59% deles sentem-se preparados pelas Universidades para encarar o mercado de trabalho.

No entanto, não é o que mostra a pesquisa realizada pela consultoria multinacional McKinsey & Company, divulgada pela Confederação Nacional da

¹¹ Disponível em: <<http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/2013/08/1333889-jovens-se-sentem-preparados-pelas-universidades-mas-nao-conhecem-mercado-de-trabalho.shtml>>.

Indústria e pelo movimento Todos pela Educação¹², que mostra que 48% das empresas, no Brasil, não preenchem suas vagas com iniciantes.

Isso mostra que os jovens, na maioria Y, até podem ter bom preparo acadêmico, mas ainda são dotados de muita técnica, sem formação prática, que é o que exige a maioria das Organizações.

Mas, por outro lado, se os jovens Y ainda não estão no mercado de trabalho, numa posição de liderança, um dia chegarão lá, e sua noção inflacionada do “eu”, somada à dificuldade de se manterem no presente, está diminuindo a capacidade de crescer e aprender com as pessoas mais velhas.

Essa capacidade de interação, mudando da visão egocêntrica para a visão holística, pode ser obtida por meio de treinamento e aplicação de análise SWOT¹³, que poderá partir de um *brainstorming*¹⁴ de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, tanto para a Organização, quanto para a equipe e para o funcionário.

Assim, é possível definir metas, promover a consciência social, sendo que o compromisso empresarial e o trabalho são voltados para as realizações.

Os jovens, quando entram numa empresa, com esse excesso de “sabedoria” que julgam ter por estarem “com a mente mais fresca”, podem ser uma faísca geradora de conflitos ao se utilizarem de modos prepotentes com os funcionários mais experientes da organização. Principalmente se esses jovens assumirem cargo de supervisão ou gerência, superiores na pirâmide hierárquica.

Mas, por outro lado, esse conhecimento “fresco” pode ser ótimo para agregar valor e levar maior aprendizagem aos mais experientes, de modo a valorizar e contribuir com o aumento do capital intelectual deles.

¹²Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/vida-universidade/carreira/conteudo.phtml?id=1390344&tit=Recem-formados-nao-satisfazem-48-das-empresas>>.

¹³ SWOT: acrônimo em inglês para Strengths, Weakness, Opportunity e Threats (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), técnica desenvolvida por Albert Humphrey, consultor de negócio e administração.

¹⁴ *Brainstorming*: expressão inglesa formada pela junção da palavra *brain*, que significa cérebro/intelecto e *storm*, que significa tempestade. É um método criado nos Estados Unidos, pelo publicitário Alex Osborn, usado para testar e explorar a capacidade criativa de indivíduos ou grupos, principalmente nas áreas de relações humanas, dinâmicas de grupo e publicidade e propaganda. (Disponível em: <<http://www.significados.com.br/brainstorming/>>).

Conforme Lipkin e Perrymore (2010, p.67):

A geração Y está num extremo de motivação externa em comparação com as outras gerações. Não que as outras gerações não tenham motivações externas. A diferença é que a Geração Y é tão grande e tem uma postura tão marcante que suas preferências costumam ser consideradas excessivas. Sua necessidade de motivação externa é clara.

Motivação externa (extrínseca) é quando fazemos algo pelo reconhecimento e recompensa ou por medo de castigo/consequências. Quando somos motivados por fatores externos, buscamos recompensas tangíveis, queremos receber elogios, esperamos *feedback* imediato e exigimos reconhecimento por nosso bom trabalho após cada pequena conquista (...) Os funcionários motivados por fatores externos geralmente sentem que têm pouco controle em relação ao que acontece com eles e com o mundo à sua volta e se sentem incapazes de mudar as coisas. Isso gera um grande problema no ambiente profissional, porque um indivíduo motivado por fatores externos, quando não recebe recompensa constante, sente-se inseguro e frustrado, o que diminui sua produtividade. Por outro lado, quando temos motivação interna (intrínseca), fazemos as coisas porque sentimos entusiasmo e nos sentimos preenchidos pelo trabalho em si. As recompensas externas são bem vindas, mas não são nosso objetivo.

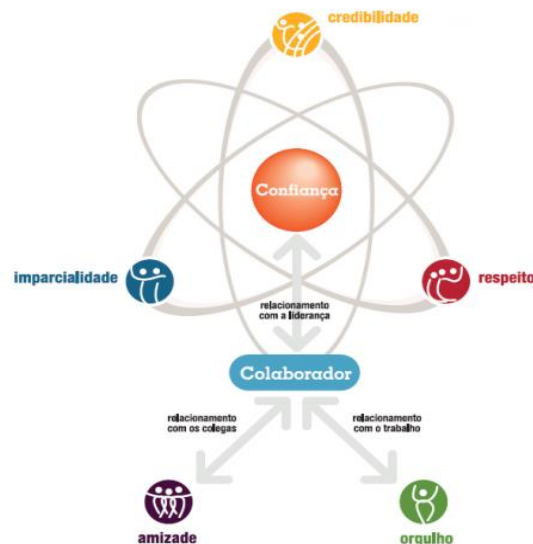
Os jovens da Geração Y são bastante motivados por fatores externos e estes são um dos motivos que os fidelizam na Organização. A liberdade e permitir que se sintam à vontade, seja com a vestimenta livre de terno e gravata, seja na decoração de seu espaço ou na flexibilidade de horário de trabalho, assim como o fator remuneração, contribuem muito para a manutenção dessa geração no ambiente de trabalho.

Todas as outras gerações também gostam de recompensas, mas os Y são os únicos que mudam de emprego em busca do “bem estar na Organização”. Isso porque eles buscam incessantemente o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.

Robert Levering, cofundador da Great Place to Work¹⁵, que faz pesquisa dos melhores lugares para se trabalhar, conforme publicação em sua revista digital, define que “um excelente ambiente de trabalho é construído a partir das relações cotidianas que os funcionários vivenciam – e não por uma lista de checagem de programas e benefícios”.

¹⁵ Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/nossa-abordagem/o-que-e-um-excelente-ambiente-de-trabalho>>.

Figura 1. Excelente ambiente de trabalho



Fonte: great place to work¹⁶

Um exemplo que explica a definição do conceito mencionado pela Great Place to Work é uma empresa que primeiramente acredita no desenvolvimento pessoal e depois no negócio da Empresa e trabalha com metas, sem valores exorbitantes e inalcançáveis, mas valores reais e bonificações recompensadoras.

A tendência da estrutura do ambiente de trabalho das organizações gerenciadas pelos Y, ou que querem se adequar a eles, são ambientes cada vez mais descontraídos, longe de demonstrar uma estrutura hierárquica e composta com a individualidade de cada colaborador. O ambiente físico deve ser estruturado de modo a incentivar a criatividade e inovação dos funcionários.

Deste modo, é necessário repensar o ambiente corporativo para reter esses profissionais por meio da motivação, desenvolvimento e reconhecimento.

¹⁶ Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/nossa-abordagem/o-que-e-um-excelente-ambiente-de-trabalho>>.

Um exemplo quanto a este aspecto é a empresa Acesso Digital¹⁷, que procura implantar qualidade de vida para os funcionários no ambiente de trabalho. São incentivos como serviços de manicure, massagem, jogos (vídeo games, tabuleiro, futebol etc.), recompensas satisfatórias ao atingir metas, flexibilidade no horário de trabalho¹⁸, conforme entrevista com Diego Martins, Diretor da empresa:

Se a pessoa sente que a empresa confia nela, ela vai entregar muito mais que alguém que vai ser controlado. Se ela usar metade do mês para bater a meta e depois quiser ficar em casa, para nós não tem problema nenhum. Todo mundo que faz no seu tempo e faz feliz, produz muito mais.

Assim como a Acesso Digital, a centenária farmacêutica alemã Boehringer Ingelheim¹⁹ também inovou em seu ambiente de trabalho para atrair os jovens que dominarão o mercado em pouco tempo.

Em entrevista à Revista Época Negócios, o diretor-geral Martin Nelzow (2010) informa que no novo prédio localizado em São Paulo não há lugar para todos os funcionários.

O escritório comporta 200 funcionários, enquanto a Organização conta com 257. Esses quase 20% que “ficam sem lugar” são liberados para cumprirem suas tarefas em casa (*home office*). Assim:

A regra criada pela empresa é que todo empregado em função móvel (ou seja, que não precisa estar fisicamente na empresa, como secretárias e recepcionistas) deve trabalhar no mínimo uma vez por semana em casa, mas também no mínimo uma vez por semana na empresa (SPOTORNO, 2009).

Além disso, as barreiras hierárquicas também foram tiradas, à medida que ninguém tem posição fixa de trabalho:

O funcionário chega na empresa e senta onde preferir ou junto à equipe de outra área com quem deve passar o dia desenvolvendo algum projeto. “Essa mobilidade é interessante, porque há muitas atividades que envolvem diferentes áreas e também porque as pessoas, literalmente, mudam o ângulo de visão, o que é ótimo para estimular a criatividade”, afirma Adriana Tieppo, diretora de

¹⁷ Disponível em: <<http://www2.acesodigital.com.br/index.php>>.

¹⁸ Disponível em: <<http://tv.globo.com/programas/mais-voce/O-programa/noticia/2013/09/empresa-em-sao-paulo-deixa-o-funcionario-trabalhar-no-horario-que-preferir.html>>.

¹⁹ Disponível em: <http://www.boehringer-ingelheim.com.br/conteudo_imprensa_texto.asp?conteudo=12&nivel1=1&nivel2=12&texto=1158>.

Recursos Humanos, que se senta ao lado do estagiário em uma mesa de igual tamanho. Nem o executivo número 1 da companhia, o diretor geral Martin Nelzow, tem lugar fixo. Ele e outros executivos do primeiro escalão compartilham um espaço sem paredes onde ficam com duas grandes mesas em formato de meia lua (SPOTORNO, 2009).

Também foram criadas áreas para o bem estar dos funcionários:

O diretor-geral da Boehringer-Ingelheim no Brasil resume o espírito do novo escritório em uma frase: “Nosso grande objetivo é ver o funcionário voltar para casa melhor do que quando ele chegou”. Além de reduzir as barreiras físicas, permitir o acesso direto e sem barreiras hierárquicas entre as pessoas e estimular o *home office*, foram criados espaços de confraternização e relaxamento perto do *hall* de entrada.

Há pufes e poltronas confortáveis para reuniões rápidas; uma sala de jogos, equipada com computador, *Wii* e *Wii Fit*; uma sala para massagens, em que a sessão de meia hora custa R\$ 5; uma biblioteca com mil livros; uma área de convivência com frutas, café e água à vontade; e uma bancada com computadores, onde funcionários e visitantes podem navegar livremente na *internet* (SPOTORNO, 2009).

PERMANÊNCIA DOS MAIS EXPERIENTES NO MERCADO DE TRABALHO

Conforme pesquisa realizada por Lins (2013), da PwC²⁰, em parceria com a FGV²¹, a população brasileira está envelhecendo, o que se torna um desafio à postura organizacional a se moldar à nova realidade que está por vir, já que na maioria das organizações existe um “preconceito” que acaba excluindo profissionais mais velhos da seleção de cargos da Empresa.

Contudo, de acordo com as estimativas publicadas pela pesquisa, nas próximas décadas, essa tendência deve ser modificada, visto que a pirâmide etária está se invertendo.

Observa-se que, assim como nos países desenvolvidos, o Brasil está tendo uma redução na taxa de natalidade, provocando a diminuição do número de jovens e crianças e partindo para um aumento da longevidade, com grande número de adultos e idosos:

²⁰ PwC é um *network* global de firmas separadas e independentes que trabalham de forma integrada na prestação de serviços de Assessoria Tributária e Empresarial e de Auditoria.

²¹ http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesq-env-pwc-fgv.pdf

A retenção desses profissionais no mercado de trabalho será necessária não apenas por questões relacionadas ao equilíbrio das contas da Previdência Social, mas como alternativa para a escassez de mão de obra especializada e à sustentação do crescimento econômico (LINS, 2013).

Ao contrário do que dizem e pensam, profissionais mais velhos têm a mesma capacidade de lidar com novas tecnologias, porém de maneira mais lenta e com didática diferente da qual os Y aprendem:

Estudos demonstram que o custo com treinamento com os mais velhos não é maior do que ao direcionado aos mais jovens, vez que os mais velhos tendem a apresentar índice de rotatividade inferior.

Ao contrário da crença popular, trabalhadores mais velhos possuem capacidade de aprender novas tecnologias, assim como os mais jovens. O método de treinamento simplesmente deve ser ajustado para acomodar diferentes padrões de aprendizado.

Eles não apenas são capazes de ser treinados, como também são bons instrutores. Envolvê-los em atividades em programas de *mentoring* e treinamento facilita a transferência de conhecimento para os mais jovens (LINS, 2013).

Figura 2. Projeção Pirâmide Etária Absoluta 1980 (IBGE – 2008)

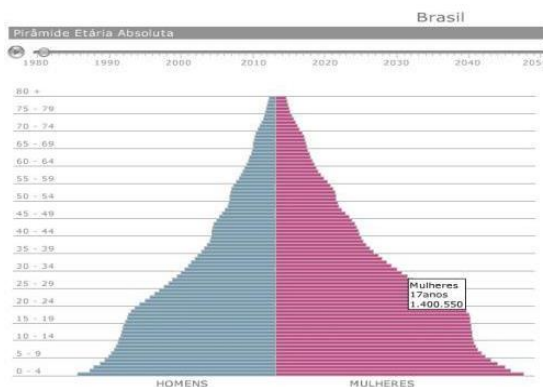
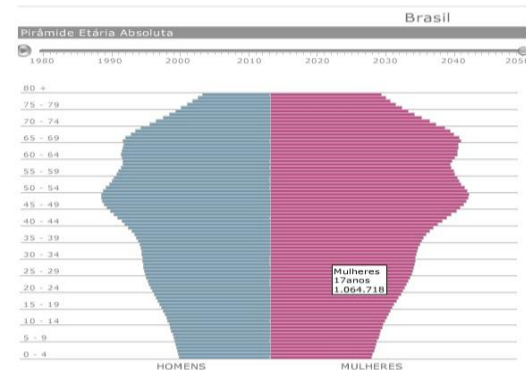


Figura 3. Projeção Pirâmide Etária Absoluta 2050 (IBGE – 2008)



CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os fatos apresentados, embasados em estudos de outros autores, e analisando o ambiente organizacional de algumas empresas, percebe-se que a entrada da Geração Y no mercado de trabalho está trazendo diversas mudanças, inclusive no que diz respeito ao conceito de Gestão de Pessoas, que permanece o mesmo há 100 anos.

A Geração Y vem inovando no ambiente de trabalho quando deseja conciliar o bem estar pessoal às obrigações da vida profissional.

As organizações que desejarem manter este perfil de funcionário em sua equipe, deverão seguir a tendência de se adequar a eles, seja investindo em um ambiente de trabalho mais descontraído, reduzindo os níveis hierárquicos, seja investindo na temática da sustentabilidade, que é um tema que atrai bastante os mais jovens, e até mesmo repensando o conceito de trabalho, que poderá deixar de ser quantificado por horas/trabalho, mas por recompensa pelo valor agregado a ele de modo a dar liberdade para escolher quando quer ir ao trabalho, trabalhar em casa, cumprir horário comercial ou flexível.

Todas essas características da Geração Y devem ser repensadas e incorporadas pela Organização, pois serão esses jovens que dominarão o Mercado no futuro e eles exigem que o ambiente de trabalho seja, além de tudo, confortável e prazeroso, tal como uma extensão de sua vida pessoal para a profissional.

E não só para os Y! A nova Geração Z parte do mesmo princípio e integrará o mercado em menos de dez anos. Eles também prezam o bem estar na Organização e são mais leais às amizades que à Organização, apesar de suas amizades, na maioria das vezes, estarem mais próximas pelo universo

virtual do que pelo próprio contato físico/pessoal.

Características como essas também devem ser adaptadas no mundo corporativo para receber esta nova demanda.

Assim como os Baby Boomers, os X e os Y também passarão boa parte da vida no trabalho para manter o padrão de vida que a Previdência Social não é, e não será, capaz de suprir.

Conforme projeções para o futuro do IBGE, a população tende a envelhecer ainda mais e a taxa de natalidade entre as mulheres no Brasil também está diminuindo, principalmente nos centros financeiros do país.

Isto porque elas se dedicam cada vez mais ao trabalho, postergando a maternidade ou a ampliação da família, pela manutenção do conforto que já possuem. Com base nesses dados, teremos uma inversão da pirâmide etária.

Com a manutenção dos Boomers e futuramente dos X e Y no mercado de trabalho, sempre haverá conflitos entre as gerações, devido às diferenças culturais e educacionais com as quais cada um foi criado.

Dessa forma, tal como já ocorre com os Baby Boomers e os Y, uma maneira de gerenciar os conflitos na Organização seria utilizar a mão de obra dos mais experientes, de modo a “gerenciar o ócio criativo” para moldar os mais jovens ao perfil da Organização, ensinar-lhes quais são as regras que se aplicam àquele ambiente e lapidá-los, pois eles chegam cheios de energia, garra e vontade de fazer mais para se destacar e obter o tão almejado reconhecimento rápido.

Porém, essa energia toda, muitas vezes, deixa-os afoitos, impedindo-os de ter a perspicácia e destreza que os mais experientes têm para distinguir o que é ou não mais/menos arriscado.

Por meio de aplicação de técnicas como *coaching* e *mentoring*, a Organização poderá alinhar a maturidade e experiência dos veteranos, dos

Boomers e dos X à agilidade e determinação dos Y, a fim de obter o crescimento profissional dos mais jovens e o reconhecimento dos mais experientes.

Com essa integração e trocas de experiência, a Organização retém e desenvolve seus talentos e contará com uma equipe que se complementa mesmo com suas diferenças, de modo a obter, além do reconhecimento interno, o externo também, e até se tornar uma Empresa reconhecida e referência como “Um ótimo lugar para trabalhar”.

BIBLIOGRAFIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar.** São Paulo: Saraiva, 2005.

BRANCO, Viviane Formosinho Castello. **A gestão da geração Y nas organizações.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

CZELUSNIAK, Adriana. **Recém-formados não satisfazem 48% das empresas.** Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/vida-universidade/carreira/conteudo.phtml?id=1390344&tit=Recem-formados-nao-satisfazem-48-das-empresas>. Acesso em: 2 out. 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2012.

GUTIERREZ, Felipe. **Cresce o risco de conflito de gerações nas empresas.** São Paulo, 1 de setembro de 2013. Disponível em: <http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/2013/09/1334870-envelhecimento-obriga-geracoes-a-conviver-no-mercado-de-trabalho.shtml>. Acesso em: 2 out. 2013.

IBGE. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais. **Projeção da População por sexo e Idade para o Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação.** Agosto de 2013. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Projecao_da_Populacao/Projecao_da_Populacao_2013/nota_metodologica_2013.pdf. Acesso em: 2 out. 2013.

LEVERING, Robert. **O que é um excelente ambiente de trabalho?** Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br/nossa-abordagem/o-que-e-um-excelente-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 6 out. 2013.

LIMA, Ranieri. **Perfil das gerações no Brasil: as gerações X, Y e Z e seus perfis políticos.** São Paulo: Baraúna, 2012.

LINS, João. **Envelhecimento da força de trabalho no Brasil.** São Paulo, março de 2013. Disponível em:

http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesq-env-pwc-fgv.pdf. Acesso em: 13 out. 2013.

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

MARQUES, José R. **O que é Coaching e Mentoring?** Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching/o-que-e-coaching-e-mentoring/>. Acesso em: 3 nov. 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SPOTORNO, Karla. **Boehringer-Ingelheim**: centenária, alemã e muito moderna: Nova sede da farmacêutica no Brasil estimula o home office e reduz consumo de papel, água e energia. São Paulo, 2009. Disponível em:

<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT109203-16355,00.html>. Acesso em: 2 nov. 2013.