

LIDERANÇA: DESAFIO DO BABY BOOMER EM LIDERAR A GERAÇÃO Y

CORREA, Fellipe Ramalho; Orientador: MOREIRA, Ricardo Correia

prof.fellipe.ramalho@gmail.com

Centro de Pós-Graduação Oswaldo Cruz

RESUMO: *Encontra-se no mercado um novo perfil de profissional com características distintas das demais gerações, denominada geração Y. Neste contexto, esta pesquisa tem por objetivo identificar as gerações Baby Boomer e Y com seu perfil profissional e suas diversidades, através de uma revisão literária a partir de uma perspectiva histórica evolutiva, destacando as diferenças encontradas entre as gerações analisadas na presente pesquisa, na qual foram avaliados o conceito de liderança e o perfil de líder de cada uma das gerações aqui estudadas. Desconsideramos neste presente trabalho a análise da geração X, que compreende a geração sucessora ou pós-Baby Boomer, pois nosso objetivo é entender o desafio encontrado na relação de duas gerações distintas. Os resultados encontrados apontam para as diferenças entre os profissionais de duas determinadas gerações, apresentando seu perfil de trabalho, bem como a forma com que interagem com o ambiente corporativo e seus hábitos, traçando uma análise entre eles, destacando suas diferenças e conflitos na relação líder e liderado, bem como os desafios encontrados entre os líderes baby boomer na gestão de profissionais da geração Y, tendo como base sua evolução histórica.*

Palavras-chave: Liderança, Baby Boomer, Geração Y

SUMMARY: *You are in the market a new professional profile with characteristics distinct from other generations, called Generation Y. In this context, this research aims to identify the Baby Boomer generation and Y with their professional and their diversity, through a literature review from an evolutionary historical perspective, highlighting the differences between the generations analyzed in this study, in which evaluated the concept of leadership and leader profile of each generation studied here. Disregarded in the present work the analysis of Generation X, which includes the successor generation or post-Baby Boomer, because our goal is to understand the challenge faced in the relationship of two distinct generations. The results point to the differences between the two professionals certain generations, presenting their work profile, as well as how they interact with the corporate environment and habits, tracing an analysis between them, highlighting their differences and conflicts in the relationship leading and led, as well as the challenges found among the leaders in managing baby boomer generation Y professionals, based on their historical evolution.*

Keywords: Leadership, Baby Boomer, Generation Y

1 INTRODUÇÃO

O objetivo desse estudo é analisar a forma de gerência, coordenação e direção dos Baby Boomers frente a este novo perfil de colaborador em suas equipes e empresas e ainda, de acordo com BARCAUI (2011, p.2) entender quais dificuldades encontradas na gestão destes jovens que se relacionam com as características de comportamento inovador e peculiares, mas não querem seguir algumas das regras impostas pelas empresas, como horários de entrada e saída do trabalho, esta geração deseja trabalhar de qualquer lugar, seja em casa, no escritório, lanchonete.

A pesquisa se justifica frente ao desafio dos gestores em lidar com essa nova realidade. As empresas e seus gestores estão preparados para esta tendência. Esta pesquisa fala da importância dos gestores em lidar com essas diferenças, pois os “Y’s” necessitam de desafios e reconhecimentos em seu dia-a-dia, Por fim, querem liberdade de ações em um novo modelo de trabalho e gestão.

2 ORIGEM

2.1 Baby Boomer

Entre o período de 1946 e 1964 ocorreram diversas mudanças significativas em todo o mundo podemos destacar na década de 40 o fim da segunda guerra mundial, principalmente nos países que se envolveram no conflito (especialmente nos Estados Unidos), durante período compreendido entre 1946 e 1964, a taxa anual de natalidade alcançou níveis altíssimos, e pôde-se observar uma explosão demográfica – esse é o motivo pelo qual as crianças que nasceram ao longo desses anos são denominadas baby boomers. Em 1950 tivemos a lei do racismo e o fim da segregação racial, lançamento do primeiro satélite o Sputnik 1. Estes e outros acontecimentos marcaram toda uma geração no seu modo de pensar e agir.

Nesta época as pessoas eram educadas com maior rigidez e disciplina, com grandes acontecimentos na economia, tinha como principal preocupação a estabilidade no emprego e a formação de longas carreiras e se preocupavam pouco com a qualidade de vida, se adaptavam com facilidade a qualquer empresa, conviviam com o conceito de que liderança era um sinônimo de controle (SANTOS; DINIZ; DOVIGO, 2011).

Desde jovens, já sentiram que não estavam dispostos a reproduzir o padrão de vida de seus pais e buscaram construir uma sociedade alternativa, que era radicalmente contra a cultura da época, a sociedade do consumo (Popcorn, 2002). Foi desse tipo de comportamento individual que emergiram atitudes coletivas que levaram ao surgimento da contracultura, cujo ideal era criar uma nova cultura que valorizasse a universalidade e a igualdade em detrimento ao individualismo, egoísmo e consumismo (Guimarães, 2000).

Outro motivo que torna os boomers tão importantes é a sua intensa contribuição para a configuração sócio-econômica devido ao fato de eles terem um *modus vivendis* (modo de vida) peculiar, pois diferente de seus pais chamados de Veteranos que viveram a Segunda Guerra mundial, possuem um perfil disciplinado e obediente. A geração baby boomer viveram movimentos estudantis, o nascimento do Rock'n'Roll, passaram pela ditadura e o movimento hippie, estes acontecimentos marcaram toda uma geração e seu modo de interagir, conseqüentemente resultou em profissionais mais críticos e determinados.

2.2 Geração Y

A geração Y é constituída por indivíduos filhos da geração Baby Boomers e dos primeiros membros da geração X e, segundo Lombardia (2008) são as pessoas nascidas entre 1980 a 2000, já para Engelmann (2009) são as que nasceram entre 1978 e 1994.

É conhecida como a geração dos resultados, tendo em vista que nasceu na época das tecnologias, da Internet e do excesso de segurança. Oliveira (2009) observa que ela não viveu nenhuma grande ruptura social, vive a democracia, a liberdade política e a prosperidade econômica.

As pessoas dessa geração são consideradas ambiciosas, individualistas, instáveis, todavia, preocupadas com o meio ambiente e com os direitos humanos. Também são identificadas como esperançosas, decididas, coletivas e com um bom nível de formação, geralmente agindo sem autorização e desenvolvendo um alto poder e/ou pretensão de consumo.

São jovens que dominam as tecnologias, mas não se contentam com os desafios propostos, buscando sempre novas perspectivas. A facilidade com que lidam com as tecnologias tornou-se, assim, um importante meio de sobrevivência, de maneira que as rápidas e constantes mudanças nos meios de comunicação não assustam esta geração. Para

Engelmann (2009) o mundo virtual motivou a essa geração o desenvolvimento do pensamento sistêmico, com a possibilidade de olhar para o global e o local, competência esta que é tão importante ao novo mundo de trabalho.

3 CONCEITO DE LIDERANÇA

O conceito de liderança é muito estudado atualmente dentro da administração, Moreira (2005) relata as diferenças entre liderança e outros métodos de planejamento, controle e organização, para ele tais processos impessoais são tratados isoladamente de forma que não precisam ser necessariamente líderes para atingir seus resultados.

Conceituar liderança é um papel difícil, pois existem inúmeros estudos e variadas teorias para se compreender liderança e seus modelos propostos, conforme descreve Pereira (2004 et al.) o principal papel do líder é de proporcionar ao seu liderado apoio para se alcançar um determinado objetivo que esteja de acordo com sua atuação, de forma a ser imparcial a questões de interesse próprio. Não cabe ao líder influenciar pessoas a realizarem tarefas direcionadas, pois estaríamos tratando de controle e não de liderança, devendo possuir uma postura de facilitador para os desafios, motivador e proporcionar o apoio necessário, estes traços comuns dos líderes proporciona maior aceitação por seus subordinados. (BERGAMINI 1994).

Para Bassan (2007) a liderança resulta na capacidade interna das organizações no que compreende a gestão de pessoas, representada por gerentes, coordenadores entre outros, que são responsáveis pelo desenvolvimento da uma força de trabalho capaz e comprometida com a empresa, que podem variar de empresa para empresa acordo com o estilo de liderança adotado pelos líderes, como resultado temos profissionais mais dedicados ou menos dedicados em seu trabalho e orientados com o objetivo da empresa.

Embora existam muitos estudos envolvendo liderança, ainda existe a impossibilidade em criar um modelo exato de análise comportamental que seja simples e eficaz na qual possa ser ensinado e aplicado, isto se deve a grande quantidade de variáveis tais como: comportamentais, culturais, percepção, motivação, entre outros. Realmente existe um grau elevado de variáveis que podem ser compreendida na reflexão de Aguiar, Filho e Rozenfeld (1998 p.3) comentam: "...Essa complexidade torna impossível a conceituação da liderança de forma única, fato que pode ser comprovado pela grande quantidade de definições diferentes encontradas na literatura...". Desta forma em 1920 com o avanço dos testes psicológicos

surgiu a teoria dos traços para que fosse possível traçar um perfil de liderança, onde estudava algumas qualidades pessoais acreditando serem essenciais para um líder, procurou explicar este fenômeno analisando fatores fundamentais e predominantes a características físicas, habilidades características e aspectos de personalidade (BERGAMINI, 1994):

3.1 Evolução da Liderança

Existem muitas definições e definidores do conceito de liderança, por se tratar de um conceito amplo e abrangente na qual tenta-se definir um modelo ou perfil das pessoas que estão na posição de gestão. Um dos fatores básicos que determinam a liderança é o seu poder de influenciar pessoas, podemos citar grandes líderes como: Jesus Cristo, Madre Tereza, Martin Luther King, Adolf Hitler, que através da liderança conseguiram arrastar milhões de pessoas para um objetivo, Gonçalves (2009) comenta a respeito do modelo adotado por Jesus Cristo: “..ele tinha e transparecia uma imensa paixão por tudo que fazia. Para motivar os outros, um comandante deve ter a motivação em si mesmo. Tal atitude inspira e contagia a qualquer um...” Todos eles possuem características de liderança carismática, pois influenciam as pessoas sem necessidade de impor quaisquer força para alcançar seus objetivos. (Peixoto, Correia, Lima, 2012)

3.2 Estilos de Liderança

O estilo de liderança adotado pelos líderes reflete diretamente no seu relacionamento com seus colaboradores e conseqüentemente em sua aceitação e produtividade, seus resultados estão atrelados a forma com que aplica sua habilidade de relacionamento, existem diversos estudos que mostram a importância de tais estudos Moreira (2005) comenta:

“...Diversos experimentos mostram resultados importantes de aspectos relativos às características de comportamento do líder e também com relação ao processo de interação entre as pessoas envolvidas na dinâmica do comportamento de liderança...”

Existem diversas formas de se classificar um líder, Gaspar e Portásio (2009) comentam a respeito dos cargos dos líderes, tais como: gerentes, diretores, supervisores, entre outros, que de acordo com os autores “...Nem todo chefe é necessariamente um líder, nem todo líder é necessariamente um chefe...”. Com esta afirmação podemos entender que o simples fato de liderar não prova as suas competências se não tiverem como resultados alguns fatores como eficiência e eficácia, manter sua equipe motivada.

Entender este mix de personalidades que compõe uma equipe, que segundo Bergamini (1994) desde 1989 pesquisadores já se preocupavam com as características dos comportamentos dos líderes com as diferentes culturas, este entendimento está diretamente ligado a gestão moderna de pessoas, que são selecionadas para compor o organograma das empresas, assim surge a necessidade de um gerenciamento mais minucioso as personalidades variadas das gerações distintas destas pessoas.

O que temos como resultados destas mudanças são novos estilos de liderança bem atuais, na qual se propõe rever conceitos e inovar em atitudes, prova desta afirmação é o novo modelo de gerenciamento proposto como a “Excelência Gerencial” que é um apanhado de várias técnicas acumuladas ao longo dos anos que são tendências para o futuro, sendo alguns dos desafios que o mercado propõe para a liderança de pessoas na atualidade. (CALVOSA et al, 2005)

4 PERFIL DE LIDERANÇA

4.1 Perfil Baby Boomer

Os Baby Boomers possuem características distintas das demais gerações, tem perfil Workaholic na relação com o seu trabalho, na qual, visam o retorno financeiro como principal finalidade do trabalho como era o estilo de vida das pessoas na década de 60. Hoje prestes a serem classificados como terceira idade possui hábitos diferenciados com preocupações com alimentação, estética e atividades físicas, Novais (2005) comenta a respeito da personalidade desta geração: “...nota-se que os baby boomers enfatizam o ‘eu’, se preocupam com uma alimentação saudável, saúde e com a aparência pessoal...” Desta forma, entende-se como perfil de um Baby Boomer algumas características comuns em sua grande maioria, citamos sua preferência a qualidade, analisa as experiências passadas como exemplo para o futuro, não se influencia facilmente por outras pessoas, não vê o preço como obstáculo para perseguir um desejo, é firme e maduro nas decisões, possui renda mais consolidada, tem um padrão de vida mais estável, sofre pouca influência da marca no momento da compra.

4.2 PERFIL Y

A Geração Y são jovens altamente ligados a tecnológicos, têm uma relação com a comunicação diferente da geração anterior, consegue ver televisão, trabalhar no computador, conversar no MSN [programa de bate-papo pela internet] e ainda ouvir musica. Estas são característica desta geração.

Estão acostumados a trabalharem em conjunto, quando se tornarem líderes, vão priorizar a flexibilidade de horários e as novas formas de trabalhar com conceitos inovados como: home Office, auto-gestão, liderança participativa, colaboração virtual, entre outros. Estas mudanças trazem para as empresas um novo paradigma de gestão para dentro das empresas que por sua vez estão se habituando com esse novo modelo de liderança.

A Geração Y traz consigo a disposição para o trabalho, idéias inovadoras, desejo de crescimento profissional, quer ganhar muito dinheiro, tem perfil muito competitivo e um senso de urgência fora do comum. Dentro das empresas interage diferentemente dos demais, criticam quanto ao ambiente em que está inserida e possui um modo de pensar que difere do modelo tradicional estabelecido pelos baby boomers e pela geração X.

5 DESAFIO NO ENCONTRO DAS GERAÇÕES

Os estudos a cerca das gerações existe a muito tempo, os primeiros registros de Platão a respeito destacava as diferenças entre os jovens e não jovens, para entender mais a respeito das gerações faz-se necessário conceituar o que é geração. Segundo o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (2009) a palavra geração é definida como:

3. Cada grau de filiação de pai para filho; posteridade, descendência. 4. Linhagem, estirpe, ascendência, genealogia. 5. O conjunto dos indivíduos nascidos pela mesma época. 6. O espaço de tempo (aproximadamente 25 anos) que vai de uma geração (3) a outra. (p.987).

As gerações são formadas a partir de eventos, mudanças e comportamentos que sofrem influencias do momento em que acontecem, visto que durante as mudanças naturais da sociedade (política, cultural e social) influenciam o modo de pensar e agir no meio em que vivem. Chiusi, Peixoto e Fusari (2011), comentam a respeito destas influências: “Há diferenças e paridades entre tais gerações como: visão de mundo, de autoridade, limites de comportamento e valores entre outros que afetam os indivíduos diretamente e indiretamente.”

Que conseqüentemente refletem no ambiente corporativo, onde, tais fatores comprometem a convivência entre os colaboradores em um mesmo meio de trabalho.

Para entendermos melhor as diferenças e influências do tempo em relação as gerações e o modo como cada grupo se comporta com relação ao tempo, tecnologia, resposta ao risco, como se comunicam, seu comportamento, e a estrutura empresarial, podemos entender na comparação abaixo:

Tabela 1 Comparação das Gerações Baby Boomer e Y

Relação	Baby Boomer	Y
Tempo	Rigor no que se refere aos horários de trabalho.	Maior flexibilidade no uso do tempo e valoriza mais os resultados obtidos do que o horário que iniciou e finalizou o trabalho.
Tecnologia	É necessário, mas muitas vezes tedioso.	É divertido, rápida adaptabilidade com novas tecnologias.
Risco	Tendem a serem mais conservadores.	Sentem-se mais a vontade para correr riscos e para adaptar-se a mudanças.
Estilo de Comunicação	Através de e-mail, e comunicação cara-a-cara, olhos nos olhos.	“multi-tarefas” usam mais de um estilo ao mesmo tempo, preferem e-mails e mensagens de texto.
Comportamento	Se aborrecidos tendem a ficar reservados.	Se aborrecidos falam o que pensam.
Comunicação	Não falam a não ser que fossem interrogados.	Sentem-se mais a vontade para expressar as opiniões com diferentes hierarquias.
Carreira	No início de suas carreiras, as estruturas eram muito hierarquizadas.	Estruturas menos hierarquizadas.
Feedback	Acostumados com feedback anual ou semestral e com estilo de liderança “do tipo comando e controle”.	Acostumados com feedback em tempo real e com diversos estilos de liderança adequados para diferentes situações .

Fonte: Adaptado do livro *Managing the Older Employee* (2009).

Vasconcellos (2011) comenta que nos dias de hoje os baby boomers estão se desligando do mercado, hoje esses profissionais possuem idade superior a 60 anos de idade estão em processo de aposentadoria, esse é um processo natural, mas existe uma influência tecnológica muito grande nas empresas para reestruturar seu quadro de funcionários para profissionais mais jovens com visão mais voltada para a tecnologia de ponta. Vasconcellos ainda destaca a dificuldade que as empresas estão enfrentando para reestruturar os antigos

executivos para os profissionais da nova geração, pois são profissionais que possuem uma trajetória ainda curta para assumir posições de estratégia dentro das corporações.

A geração Y está melhor preparada para os novos acontecimentos e mudanças tanto econômicas quanto tecnológicas, empresas como Google e Facebook são exemplos, totalmente voltadas ao novo perfil de profissionais de mercado, Periscinoto (2008) comenta os desafios que o departamento de recursos humanos encontra para entender essa nova geração, *“Moldados pelo imediatismo da internet, a geração Y necessita de estímulos para desafiá-la a oferecer o que tem de melhor: a ousadia, a criatividade, a facilidade de realizar tarefas múltiplas e o espírito questionador”*. Comenta ainda que estas são características próprias destes jovens, fator de competitividade para profissionais de gerações anteriores, pois essa nova geração nasceu em um mundo totalmente tecnológico, como resultado trazem para as empresas o que há de melhor em inovação e competitividade tecnológica.

Barcaui (2011) comenta a respeito da utilização dos computadores, outra vantagem que possuem, abrem frentes para novos estudos para especialistas da administração, pois as gerações anteriores possuem uma visão de que os computadores são apenas uma ferramenta de trabalho, Barcaui comenta: *“...e a veneração digital por um uso bem mais rotineiro, privilegiando por vezes inclusive o contato digital ao de carne e osso...o próprio conceito de amizade se transmuta e se embaralha ao conceito de coleguismo, em uma nova plataforma virtual...”* o próprio conceito de *networkink* deve ser revisto aos conceitos passados, pois com a tecnologia ganha uma nova dimensão e esta nova geração está diretamente ligada a essas tendências, pois hoje possuem uma gama de aparatos tecnológicos na qual permitem estar conectado as redes dia e noite.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após um minucioso estudo a respeito do perfil profissional das gerações Baby Boomer e geração Y é possível compreender a necessidade das organizações em entender estes perfis, a fim de conhecer suas características e a distinção dos diferentes características encontradas em um mesmo meio de trabalho, fator que contribui para a colaboração dos pares em todas as gerações.

Sendo assim é possível afirmar que a geração baby boomer possui um perfil mais rígido seguido de regras e conceitos característicos do seu processo de evolução baseado nos acontecimentos vividos a partir de 1946 de acordo com Santos (2002) e Popcorn (2002).

Entendemos a partir do conceito de Periscinoto (2008) os desafios de entender a nova geração Y, visto que estão a frente das gerações passadas no que diz respeito a tecnologia, Barcaui (2011) nos relata a forma com que utilizam as tecnologias atualmente disponíveis.

Outro fator importante a ser considerado é a diferença nos perfis estudados nesta pesquisa, liderar as novas gerações tem-se tornado cada dia mais complexo, e forçado as corporações, líderes e recursos humanos a reavaliar a forma com que interagem e convivem com estes jovens que estão a cada dia avançando no mercado de trabalho.

Entendemos também as dificuldades encontradas pelos líderes denominados geração baby boomer em compreender e liderar a geração Y visto as diferenças apresentadas e os conceitos de trabalho que foram apresentados mostram claramente como o processo tecnológico mudou a forma de trabalho e a cada dia trás novas mudanças na forma com que as pessoas e profissionais se relacionam.

7 REFERÊNCIAS

AGUIAR, Msc. Adriana Faro Silveira; FILHO, Dr. Edmundo Escrivão; ROZENFELD, Dr-Ing. Henrique. **Desenvolvimento de Habilidades de Liderança: Mito ou Realidade?**. Rio de Janeiro, 1998, ENEGEP, Art. 103.

BASSAN, Jaqueline Santa Lucia. **Liderança e Comprometimento: Uma Relação Possível?**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2007. Dissertação de Mestrado, Santa Maria, RS, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whintaker. Liderança: A Administração do Sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n. 3, p.102-114, Mai./Jun. 1994.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria, et al. **A Necessidade de Gestores no Século XXI: Liderança Empresarial X Gerenciamento Eficaz**. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT 2005

CHIUZI, Rafael Marcus; PEIXOTO, Bruna Ribeiro Gonçalves; FUSARI, Giovanna Lorenzini. **Conflito de Gerações nas Organizações: Um fenômeno social interpretado a**

partir da teoria de Erik Erikson. Universidade Metodista de São Paulo. São Paulo, v.19, n.2, p.579-590, 2011.

CONVIBRA CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO. PEREIRA, Dr. Maurício Fernandes et al. **A Produção Científica Sobre Liderança na Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis:** Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2004.

ENGELMANN, Deise C. **O Futuro da Gestão de Pessoas:** como lidaremos com a geração Y?. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em 12 Jun. de 2012.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** Ed. Positivo. p. 978, ano 2009.

GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO, Renato Mehler. Liderança e Coaching: Desenvolvendo Pessoas, Recriando Organizações. **Revista de Ciências Gerenciais.** São Paulo, v.XIII, n.18, p. 17-41, Ano 2009.

GONÇALVES, Fernanda. **Jesus Cristo:** Um dos Maiores Líderes de Todos os Tempos. Disponível em:<<http://alideranca2009.blogspot.com.br/2009/06/jesus-cristo-um-dos-maiores-lideres-de.html>> Acesso em 05 Jun. 2012.

GUIMARÃES, Euclides. **A questão do sentido na sociologia e na semiótica.** 2000. In: Cadernos de Ciências Sociais, v.7 n.10, p.89-111, Jul 2000. Puc Minas, Belo Horizonte, 2000.

HAWLEY, Casey. **Managing The Older Employee:** Overcome the Generation Gap the Most Out of Your Workplace. Avon, MA. Adams Business, 2009. P. 21-27.

LOMBARDIA, Pilar García. Quem é a geração Y? **HSM Management**, n.70, p.1-7. set./out.2008.

MOREIRA, Ricardo Correia. **As influencias de Experiências Pessoais e Profissionais na Liderança Empresarial.** São Paulo: Centro Universitário Nove de Julho, 2005. Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 2005.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

PEIXOTO, Ângela; CORREIA, Marta; LIMA, Sônia. **Evolução do Conceito de Liderança: Um Bolo Feito em Camadas**. Portugal: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, 2012. Programa de Licenciatura em Gestão. Portugal, 2012.

PERISCINOTO, Alexandra. **A geração Y chega ao mercado de trabalho**. Disponível em: <www.administradores.com.br/informe-se/a-geração-y-chega-ao-mercado-de-trabalho/19461/> Acessado em 14 Jun. 2012.

POPCORN, Faith, HANFT, Adam. **Dicionário do Futuro: as tendências e expressões que definirão nosso comportamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 12 p-345-366.

XXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. NOVAIS, Raquel Carvalho. **Baby Boomers na Terceira Idade, Uma Oportunidade de Mercado: Um Estudo da Indústria de Cosméticos Natura**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Uerj. Rio de Janeiro. 5 a 9 de Setembro de 2005.

SANTOS, Cristiane Ferreira et al. **O Processo Evolutivo Entre as Gerações X, Y e Baby Boomers**. XIV SemeAd Seminário de Administração, Out. de 2011, ISSN 2177-3866 São Paulo.

SOLOMON, Michael. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo, sendo**/Michael Solomon; trad. Lene Belon Ribeiro. 5 ed. Porto Alegre. Bookman, 2002.

VASCONCELLOS, Marcos de. **Empresas se despedem da geração “baby boomer”**. Folha Online. Abr. 2011. Disponível em <www.folha.com.br>. Acessado em 14 de Junho de 2012.