



Geração Z: Uma Análise sobre o Relacionamento com o Trabalho

Tiago Novaes, Marco Aurélio Bertolazzi, Gabriela Zanandrea, Maria Emilia Camargo

RESUMO

O artigo buscou analisar a relação com o trabalho dos jovens da geração Z em Caxias do Sul - RS, sob a ótica dos empregadores. Para viabilizar a análise, foi realizada uma pesquisa exploratória, utilizando o método qualitativo e descritivo, através de entrevistas em profundidade, utilizando-se de um roteiro semi-estruturado com profissionais de RH na referida cidade. Os resultados da pesquisa evidenciaram que as maiores dificuldades dos indivíduos desta geração, se referem ao preparo para o trabalho e ao seu comportamento. Não foram observadas, entretanto, políticas de RH adaptadas às características da nova geração, a fim de, extrair o seu potencial criativo, produtivo e também, para auxiliar na etapa do amadurecimento profissional. Como sugestões para novos estudos, pode-se verificar, as práticas de RH voltadas para a geração Z em outros contextos, e locais do país.

Palavras Chave: Gerações; Geração Z; Recursos humanos; Gestão de conflitos.

1 INTRODUÇÃO

As relações humanas, a partir da década de 1930, tornaram-se centro de diversos debates, pelo papel fundamental para a organização (DECENZO; ROBBINS, 2001). A fim de reduzir os conflitos e melhorar o ambiente organizacional, as empresas devem acompanhar as evoluções das práticas de RH, bem como as características de cada geração de trabalhadores, a fim de incentivar a criatividade e aumentar a sua produtividade.

Cada geração, por sua vez, possui suas visões de mundo e realidade que os cerca. A mesma separa indivíduos de acordo com sua época nascimento e o contexto histórico no qual foi educado, para se tornar viável o entendimento de cada grupo de indivíduos que tendem a reagir de forma semelhante em determinada situação. De forma geral, a cada 20 anos observa-se uma nova geração que substitui a outra. Assim, nos períodos de transição, são observadas diversas gerações dividindo as operações nas organizações, acarretando na possibilidade de conflitos intergeracionais, que acaba por minar o ambiente empresarial e, conseqüentemente, pode gerar efeitos negativos no que diz respeito à produtividade (CORDEIRO, 2012).

Referindo-se as gerações, pode-se afirmar que o mercado de trabalho hoje, com raras exceções, é composto pelas gerações: 1) *Baby boomers*: nascidos no período pós-guerra entre 1940 e 1960 (OLIVEIRA, 2010); 2) Geração X: a dos nascidos entre 1961 e 1977, é conhecida como a geração sem identidade (ULRICH, 2004); 3) Geração Y: a dos nascidos entre 1978 a 1992 é considerada ambiciosa e familiar à tecnologia (FAGUNDES, 2011); 4) Geração Z: é aquela constituída dos nativos digitais, nascidos a partir de 1993. Indivíduos com latente familiaridade à tecnologia. É caracterizada pela facilidade de realização de várias tarefas ao mesmo tempo, o imediatismo e a dificuldade de lidar com autoridade e hierarquia. Nascidos após a difusão da internet chegam ao mercado procurando por um mundo semelhante ao deles, totalmente conectado, aberto a interações, veloz e global (FAGUNDES, 2011; MCCRINDLE, 2011).

O artigo teve como objetivo analisar a relação com o trabalho dos jovens da geração Z, sob a ótica dos empregadores em Caxias do Sul - RS. Para tal análise, serão apresentadas as quatro gerações que atualmente têm um número significativo de indivíduos atuantes no mercado; com foco a geração Z; a que está ingressando no mercado, com características até então pouco conhecidas, especialmente no Brasil. Os resultados são oriundos de entrevistas



realizadas com quatro profissionais de RH ligados ao recrutamento e seleção na referida cidade. Este artigo parte de uma revisão teórica sobre a evolução da administração de RH, estudos sobre as características das gerações e administração de conflitos. Na terceira e quarta partes serão apresentadas a metodologia e discussão dos dados coletados e na quinta e última parte as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RH

O setor RH foi criado para o controle e registro de pessoas, sendo denominado na época como departamento de pessoal. Em 1890, nos Estados Unidos da América (EUA), onde os trabalhadores eram tidos, nesta época, apenas como peças de produção (ALBUQUERQUE, 1987). A evolução dos estudos levou o setor a alterar seu foco, atuando principalmente sobre o comportamento das pessoas. Assim “deixaria de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato, para atuar no comportamento das pessoas” (FISCHER, 1998 pg. 101). Neste ponto da história, por volta de 1930, começa a surgir a escola humanística da teoria organizacional; com métodos de avaliação de desempenho e desenvolvimento de pessoal.

O caráter estratégico do setor de RH surge apenas na década de 1980, onde Fischer (1998) destaca existir a crescente necessidade de se incorporar o RH as estratégias da organização. Nesta linha, o setor deve procurar adequar às políticas da empresa ao ambiente em que se situa. A nova configuração, agora estratégica, é mais dinâmica e pautada pelos fatores sociais e suas relações com o trabalho. Seguindo esta linha de pensamento, Barbosa (2005) afirma que na década de noventa, não houve suficientes discussões relevantes sobre as políticas de RH, fato este, que estaria contribuindo para a crise de identidade na área. O autor defende que o novo papel da política de RH seria “[...] garantir a integralidade do indivíduo sabendo que é imprescindível alcançar resultados e/ou metas que quase sempre deslocam o eixo de interesses individuais para o eixo de interesse organizacional” (BARBOSA, 2005, p. 125).

Na gestão contemporânea, o setor volta-se para o negócio da empresa. Passando a ser levado em consideração nos debates de competitividade. Agora o RH ocupa de fato uma posição de ser uma vantagem competitiva para a empresa. Sendo que, além de trazer esta possível vantagem competitiva, se faz também necessário o desenvolvimento do indivíduo. Dando maior autonomia e responsabilidades; oferecendo desenvolvimento pessoal e profissional. Levando em consideração, que os resultados da empresa dependem das ações dos funcionários, compreender a forma como pensam e reagem a cada estímulo, pode trazer benefícios à gestão e resultados no que diz respeito à produtividade e lucratividade. Para esta análise ser realizada de uma forma mais precisa, dividimos os indivíduos por gerações, onde os integrantes de cada geração vivem as mesmas experiências e eventos históricos; e tendem assim, a agir e reagir de maneira semelhante (FISCHER, 1998; FISCHER, 2002; SILVEIRA; FILHO, 2011; CAMPOS NETO, 2015).

2.2 CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES

Em teoria, as gerações podem ser contadas por uma faixa de tempo linear e progressiva, sendo assim, a cada 20 anos aproximadamente temos uma nova geração



substituindo a anterior, na vida pública, trabalho, família e processo histórico. Assim as pessoas que partilham as mesmas experiências, fazem parte da mesma geração. Portanto fatos históricos contribuem para a formação de uma geração. Ao viver as mesmas experiências, as pessoas tendem a agir da mesma maneira, com atitudes, desejos e referências sociais. Pode-se ainda afirmar que as gerações não são exclusivamente definidas pela data de nascimento, mas pelas experiências que estas pessoas vivem coletivamente, assim gerando um resultado final para a sociedade. Entretanto, ainda são utilizadas as datas de nascimento para situar as gerações no tempo, sendo necessárias para o entendimento coletivo (FEIXA; LECCARDI, 2010; SILVA et al., 2014; FACCO et al., 2015).

Procura-se esclarecer abaixo as características dos trabalhadores anteriores à geração Z: os *baby boomers*, a geração X e a geração Y.

2.2.1 Baby boomers

Esta geração (nascidos entre 1940 e 1960) recebeu esse nome devido à alta taxa de natalidade percebida nos EUA neste período, principalmente pelo retorno dos soldados da guerra e da necessidade de mais pessoas para contribuir na reconstrução do estado (OLIVEIRA, 2010). Essa geração foi educada para obedecer a hierarquias e aos outros, esta postura autoritária adotada pelos pais, acabou gerando rebeldia em vários jovens desta geração. Essa rebeldia veio em forma do comportamento e movimentos sociais, como o feminismo e a igualdade de condições de trabalho, dentre outros (JACQUES et al.; 2015).

Portanto, nesta época houve uma divisão entre os jovens disciplinados e rebeldes. Os disciplinados se desenvolviam mais rapidamente, trabalhavam e formavam famílias com conforto financeiro, seguindo o exemplo dos pais; já os rebeldes, quebravam as regras e gostavam de beber, fumar, praticar sexo antes do casamento além de vestir roupas ousadas. Deste grupo, os rebeldes, surgiram os movimentos feministas, homossexuais e civis. Enquanto isso, no Brasil, os rebeldes lutavam contra a ditadura militar (OLIVEIRA, 2010).

No que diz respeito ao lado profissional, essa geração se destaca por respeitar as regras da empresa, atingir metas e manter o compromisso com a organização. O controle, era a forma de liderança efetiva e a hierarquia era a razão dentro de qualquer empresa. Trabalhavam por mais tempo, buscando aumento da renda familiar para proporcionar maior conforto e estabilidade (OLIVEIRA, 2010).

2.2.2 Geração X

A Geração X (nascidos entre 1961 a 1977) é chamada assim, pois é conhecida como geração sem identidade; tem a necessidade de enfrentar as incertezas do mundo e toda a sua hostilidade (ULRICH, 2004). Ulrich (2004) estava correto ao afirmar que, à falta de identidade que os jovens da geração X tiveram na sua juventude e início de carreira, influenciaram no seu desenvolvimento. Eventos importantes ocorreram nesta época, tais como, a queda do muro e Berlim, a Guerra Fria, epidemia de AIDS, a indústria do entretenimento e suas inovações tecnológicas, fatos estes, que marcaram muito esta geração. Uma expressão dessas mudanças foram os movimentos sociais, defendendo direitos iguais para todos. A família tradicional começou a mudar nesse período, pais separados e mães que trabalhavam, fizeram com que os pertencentes a essa geração fossem educados por outras pessoas (JACQUES et al.; 2015).

No lado profissional, foi a primeira geração a se deparar com as alterações dramáticas



no local de trabalho, oriundos da revolução tecnológica, e assim, foram os primeiros a possuírem computadores pessoais. Além disso, por terem enfrentado diversas crises, tanto relacionadas a recessões econômicas quanto a escassez de petróleo ou ataques terroristas, são mais céticos e independentes que auxiliou no sucesso empresarial (CANAAN MESSARRA; KARKOULIAN; EL-KASSAR, 2016).

Os indivíduos desta geração buscam formação superior para elevar o nível curricular, já que muitos iniciaram a vida profissional ainda sem educação formal concluída. Em geral, não gostam de empresas antiquadas, caracterizando-se como pessoas empreendedoras (SANTOS *et al.*, 2011). Lombardia (2008, p. 4) afirma que os X's “[...] são conservadores, materialistas e possuem aversão a supervisão. Desconfiam de verdades absolutas, autoconfiantes, cumprem objetivos e não prazos, além de serem muito criativos.”

2.2.3 Geração Y

Filhos dos *baby boomers* e dos “Xs”, esse grupo de pessoas nasceram entre 1978 e 1992 tem forte familiaridade com a tecnologia e o imediatismo, como características marcantes (FAGUNDES, 2011). É formada por indivíduos ambiciosos, individualistas, instáveis, preocupados com o meio ambiente e práticas saudáveis. São decididos e expressam as suas opiniões sem se preocupar com a relação de poder entre as pessoas. Conseguem realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, gostam de desafios; além de conviver bem com a diversidade, aceitam bem as diferenças étnicas, de sexo, religião e nacionalidade (JACQUES *et al.*; 2015).

Vivem em uma nova “família”, pois as mulheres ganharam mais espaço no mercado de trabalho, bem como independência financeira e no relacionamento pessoal. Foram educados pelas creches, babás e pela televisão, o que resultou em pessoas mais individualistas, independentes e distraídas. Além disso, conforme já citado, possuem educação formal melhor que as gerações anteriores; já na infância frequentavam cursos de idiomas, informática, cursos de preparação para o trabalho (PPT), esportes em geral; e muitas vezes, faltava tempo para brincar e ser criança (RAINES, 2000). O autor ressalta a importância da internet no amadurecimento desta geração, já que o computador e o celular ganharam mercado definitivamente, gerando neles uma nova percepção de mundo, agora: Sem fronteiras.

Com relação à carreira, deixaram de lado paradigmas do passado; como, empresas que ofereciam estabilidade. Procurando sempre, empresas modernas e que os desafiem, não temem hierarquia e entendem que a organização não irá cuidar de suas carreiras. Essa geração é mais voltada para o mercado globalizado, privilegiando a criatividade e o conhecimento. Isso reflete diretamente no perfil profissional; buscando assim, organizações flexíveis e transparentes que oferecem liberdade e desafio; e onde podem crescer por suas conquistas. Deste modo, se não se sentem “felizes”, buscam novas oportunidades no mercado (VELOSO *et al.*, 2008).

2.2.4 Geração Z

Os nascidos a partir de 1993 compõem esta geração, também chamados de Zs, Zees ou Zeds (FAGUNDES, 2011; FACCO *et al.*, 2015). A denominação derivou do termo “zapear”. Segundo Freire Filho e Lemos (2008), também podem ser utilizadas outras nomenclaturas como “geração digital”, “geração net”, “geração pontocom”.



McCrindle (2011) afirma que essa geração é artística e adaptativa, pois tem muita intimidade com a mídia e as artes. Para o autor, essa geração nasceu em meio à recessão global e estão fadados a entrar na vida adulta em meio a uma turbulência econômica e social. Ainda segundo o autor, esta geração tende a seguir o comportamento de pessoas famosas, ou *role models*, e copiar seus padrões de conduta, citando a cantora inglesa falecida em 2011, *Amy Winehouse*, que agia de forma peculiar e vivia sob influência de álcool e drogas, e possuía muitos fãs adolescentes; outro modelo citado pelo autor, é a cantora americana *Lady Gaga*, ativista dos direitos iguais independente da sexualidade das pessoas. Na política, o Presidente Americano *Barack Obama*, que é o primeiro presidente afro descendente dos EUA, também exerce esse papel de referência sobre esta geração. Esses modelos sejam positivos ou negativos, ajudam a moldar os padrões de conduta desta geração muito influenciada pela internet e seus meios de comunicação (MCCRINDLE, 2011).

Com relação à tecnologia, é inconcebível, viver sem para essa geração, são nativos digitais; simplesmente não conhecem o mundo sem os meios de comunicação atuais e as facilidades que eles proporcionam; sites de busca, redes sociais, acesso a literatura do mundo inteiro, cursos, palestras, compras *online*, dentre outros tantos meios que vieram para auxiliar a vida de todos, porém é o meio de vida “básico” para essa geração. Os seus indivíduos, muitas vezes, ensinaram seus pais e avós a utilizarem os equipamentos e tecnologias disponíveis. Equipamentos estes, que inclusive se desenvolveram junto com os “Zs”, a citar, TVs de plasma ou LCD, *smartphones*, *Iphones*, *Ipads*, entretenimento via satélite, dispositivos para música e vídeos, dentre outros. O mundo se torna pequeno e sem fronteiras, pois no mundo da tecnologia, tudo é perto geograficamente e rápido como na internet (MCCRINDLE, 2011; FACCO et al., 2015). O que virá a refletir nos anseios profissionais e objetivos de vida desta geração, pois sendo assim, tudo rápido e fácil, muitos deles confundem a vida real com a virtual e exigem agilidade e praticidade em tudo na vida, como relacionamentos, educação e relações de trabalho.

Na área da educação, por exemplo, já se percebe de forma mais clara as mudanças de uma geração para outra; as crianças chegam com maior conhecimento adquirido quando comparado às gerações anteriores (FACCO et al., 2015). É comum uma criança ingressar já alfabetizada na escola, evento raro para as outras gerações, o acesso facilitado as informações teria proporcionado essa possibilidade (CATHO, 2009). Bennett *et al.* (2008) afirmam que, a presença da tecnologia nas salas de aula é nítida, e que os alunos ficam frustrados quando esta não funciona adequadamente ou é inexistente, porém alertam que os jovens devem ser orientados, de como reconhecer a fidelidade e qualidade das informações. Já para Greenfield (2014) os nativos digitais, estariam perdendo as suas capacidades intelectuais, ou seja, a tecnologia faria com que essa geração não conseguisse mais interpretar linguagem corporal, tons de voz e nem mesmo olhar as pessoas nos olhos, pois tudo estaria se tornando cada dia mais artificial. E sugere ainda que, as redes sociais modificam o comportamento e desenvolvimento das pessoas; os videogames influenciam na atenção e na agressividade; e que os mecanismos de busca modificam o modo de diferenciar informação de conhecimento. Complementa ainda dizendo que, a vida real deve ser estimulada para estes jovens, a interação deve se dar tanto na tela do computador ou televisão e também fora dela; e que os pais devem estimular as crianças a interagir entre si, e encontrar formas de se divertir sem a utilização exclusiva de meios tecnológicos; para a autora “estamos diante de uma mudança mental global”. O que pode ser muito prejudicial para as relações humanas no futuro.

No que diz respeito ao lado profissional, são multitarefas, ou seja, conseguem fazer, e entender, várias coisas ao mesmo tempo, segundo matéria da Revista Exame (2006), nenhuma



geração anterior demonstrou essa habilidade natural tão bem quanto os Zs, realizar tarefas *online* ou não, simultaneamente. Essa geração, também é caracterizada pelo imediatismo, e buscam resultados rápidos dentro da organização; a hierarquia tradicional não faz mais sentido, se eles querem falar com o chefe, vão, entram na sala e falam como se fosse mais um colega. Tal atitude, não era comum nas gerações anteriores. Esse novo grupo de profissionais chega ao mercado procurando empresas que valorizem a conectividade, a abertura ao diálogo, a velocidade e a globalidade (CATHO, 2009; MCCRINDLE, 2011; FACCO et al., 2015).

2.3 Conflitos intergeracionais

Conflitos organizacionais podem ocorrer devido opiniões contraditórias sobre determinado assunto, diferenças entre ideologias, valores ou até mesmo práticas de trabalho, além da carência de recursos, falta de comunicação (CANAN MESSARRA; KARKOULIAN; EL-KASSAR, 2016). Diante disso, a realização de trabalhos em equipe compostas por membros das diferentes gerações pode gerar conflitos, haja vista as divergências de opiniões e interesses inerentes de cada geração.

Entretanto, nem sempre conflito está relacionado a um embate de interesses, em que se sobrepõe a hostilidade entre as partes, se um conflito for adequadamente gerido, pode propiciar tanto benefícios pessoais quanto organizacionais. Caso contrário, pode afetar negativamente os resultados organizacionais, tais como a produtividade, absenteísmo, comprometimento e desempenho no trabalho (CANAN MESSARRA; KARKOULIAN; EL-KASSAR, 2016).

Considerando o atual contexto, caracterizado pelo momento de transição, é possível encontrar indivíduos de quatro gerações trabalhando em um mesmo ambiente. A grande diferença na percepção, das vantagens que a tecnologia – ou a maneira que se usa – e as informações disponíveis, pode ser motivo de conflito. Ainda pode-se dizer que, novas ideias podem vir a potencializar um ambiente hostil, uma vez que, os mais velhos podem sentir-se ameaçados com a possibilidade de mudança. E ainda, fatores como os princípios, ética, objetivos e ambições de cada um; além do modo como se comportam no ambiente profissional, podem afetar as relações de trabalho (LOMBARDIA *et al.*, 2008).

Neste momento de transição, os gestores precisam estar preparados para administrar essa convivência e garantir que não afete os resultados da empresa negativamente. Faz-se ainda, mais necessário o conhecimento de cada geração a fim de, conduzir a equipe de forma eficaz em prol dos objetivos pessoais de cada um e alinhados com o planejamento estratégico da empresa (LOMBARDIA *et al.*, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo teve por objetivo analisar a relação com o trabalho dos jovens da geração Z; a pesquisa proposta tem caráter exploratório que, conforme explica Gil (2006), caracteriza-se por pesquisa bibliográfica e entrevistas em profundidade com pessoas que têm ou tiveram experiência prática na área do problema de pesquisa. Na etapa qualitativa de coleta de dados, foram entrevistadas profissionais ligados ao problema de pesquisa, utilizando-se um roteiro semiestruturado de entrevista, que proporcionou uma melhor visão e entendimento do contexto do problema através de uma abordagem direta. Sendo que o objetivo é alcançar uma compreensão qualitativa das razões subjacentes (MALHOTRA, 2001). Já na etapa descritiva buscou-se descrever os fatos observados, interpretados e analisados, “visando à descrição das



características de determinada população, bem como estabelecer relações entre as variáveis” (GIL, 2008, p.28).

Para que o objetivo do trabalho fosse alcançado, foram realizadas quatro entrevistas com profissionais de RH ligadas ao recrutamento e seleção na cidade de Caxias do Sul-RS. As entrevistas passaram por processo de literalização e os dados foram organizados, tomando-se cuidado para preservar o sentido. Segundo Meihy (1991, p.30), “faz parte da textualização da entrevista, a rearticulação de maneira a fazê-la compreensível”. O período de realização das entrevistas foi de 15 a 29 de fevereiro 2016, na sede de cada empresa, conforme a disponibilidade dos entrevistados. Cada entrevista durou de 35 a 45 minutos. Para estas entrevistas, foram utilizados roteiros semi-estruturados que abordaram os temas levantados na revisão bibliográfica.

Os nomes dos entrevistados e empresas, todas com atuação em Caxias do Sul, serão resguardadas. O primeiro entrevistado (A) possui graduação em relações públicas, sendo analista de RH em uma empresa de componentes para persianas com aproximadamente 50 funcionários. O segundo participante (B) possui graduação em administração de empresas com ênfase em RH e especialista em gestão empresarial, sendo atualmente gerente de RH de uma empresa com cerca de 200 funcionários diretos que atua na área da construção civil. O terceiro entrevistado (C) é formado em psicologia e especialista em gestão de pessoas, sendo coordenador de RH, de uma empresa que atua no recrutamento e seleção para mais de 60 organizações contratantes ativas. Por fim, o quarto entrevistado (D) também com graduação em psicologia, é coordenador de gestão de pessoas de uma empresa que atua no recrutamento e seleção prestando serviços para 150 organizações contratantes ativas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Assim, inicialmente, os respondentes foram questionados quanto às oportunidades de trabalho disponíveis para os indivíduos da geração Z, os quais destacaram a existência de oportunidades disponíveis no mercado, para todos os níveis de formação; ensino médio, técnico e superior. Enfatizando que mesmo sem experiência, esse jovem, com vontade e dedicação, pode conseguir uma boa oportunidade de emprego ou estágio e se desenvolver profissionalmente. Salientam que as empresas, buscam pessoas comprometidas com a organização e que estão dispostas a investir no treinamento e capacitação desta mão de obra, até então sem experiência. É de conhecimento comum, segundo os entrevistados, que é mais rápido treinar uma pessoa nova, dentro da política da empresa, do que alterar a forma de pensar e agir do um profissional experiente. Deve-se mencionar também que o custo da mão de obra experiente pode ser muito superior a um jovem ingressante no mercado. As empresas têm essa consciência, em contrapartida, argumentam que, para determinadas funções estratégicas buscam profissionais com experiência comprovada. A seguir são expostos os principais resultados levantados nas entrevistas.

4.1 INVESTIMENTOS EM TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

Quando questionados sobre como é feito o investimento em treinamento e capacitação dos jovens trabalhadores nas empresas, a fim de formar a sua “própria” mão de obra especializada; os respondentes explicaram que as empresas estão investindo no treinamento, através de cursos técnicos específicos, dependendo da exigência do momento. Além do mais, auxiliam com as despesas para a educação técnica e superior a fim de que estes permaneçam



na empresa. Abrindo-se, assim, a possibilidade que esse conhecimento adquirido gere lucros para a empresa no futuro. Reforçam que é uma tendência oferecer esse suporte para facilitar o acesso à educação, sendo uma estratégia incorporada à política de valorização do funcionário. A ideia é formar o jovem dentro da empresa, aliando o que ele aprende em sala de aula com a prática, incentivando a criatividade, que pode ser aplicada na prática; além de engajá-lo a equipe, comprometendo-o com a visão das empresas. O entrevistado D, cita neste ponto, para reforçar a prática de investimento e política de aproveitamento dos jovens, que “cerca de 95% dos estagiários são de fato, efetivados”. Em réplica a essas respostas, foi questionado o motivo do desligamento de muitos jovens e a alta taxa de rotatividade. Nesse sentido, os entrevistados, em unanimidade, apontaram o comportamento de alguns jovens que não se encaixa no perfil desejado pelas empresas. Destaca-se o relatado do entrevistado B, o qual afirma que:

“Infelizmente alguns jovens vem sem nenhum preparo de casa, temos que ensinar o básico de respeito e postura, em alguns casos até de higiene [...] Em alguns casos não identificamos esses problemas nas entrevistas e verificamos apenas na convivência” (ENTREVISTADO B).

Apesar disso, enfatizaram que a atual realidade do mercado de trabalho tem aumentado a média de permanência dos jovens em seu primeiro emprego. Afirmaram também que essa mudança teve início em meados de 2013. Com menor número de vagas disponíveis no mercado, as pessoas têm se esforçado mais para manter seu emprego atual. Citam ainda, o imediatismo exagerado destes jovens, que se precipitam ao acreditar que têm uma capacidade maior que a dos outros, sendo merecedores de reconhecimento e promoções imediatas. Dentro dessa linha, o entrevistado C diz que um jovem, em processo de desligamento da empresa teria lhe afirmado: “Já trabalhei três meses, e não fui reconhecido”.

Nesse sentido, de acordo com o entrevistado A: “eles veem alguma coisa na internet, e já consideram que são especialistas no assunto”. Apontam o excesso de informação e a educação recebida em casa como fatores que podem estar influenciando esses jovens de forma negativa, criando a ideia que tudo na vida é como nas redes sociais, imediato e do jeito que eles querem. Nesse sentido o entrevistado B afirma: “Tentamos ensinar que as profissões de porteiro ou recepcionistas são muito importante para a empresa, porém muitos acreditam que não, e consideram trabalhos inferiores”. Já o entrevistado D relata: “Hoje a questão comportamental pode valer mais que o conhecimento técnico”.

4.2 VAGAS DISPONÍVEIS NO MERCADO ATUAL E AS EXIGÊNCIAS DAS EMPRESAS

Pode-se verificar que as vagas disponíveis, em sua maioria, são para jovens matriculados em cursos técnicos e/ou nível superior. Assim, existe uma escassez de vagas para jovens com ensino médio, muito ainda por conta da atual realidade da economia. Os entrevistados C e D comentam que vagas para “produção” estão escassas e que as empresas consideradas “grandes” em Caxias do Sul, estão a um longo período sem enviar solicitações de funcionários para a sua prospecção. Quando questionados mais profundamente sobre o tema, acreditam que as poucas vagas que surgem nestas empresas, são preenchidas através de indicações dos próprios funcionários, não chegando aos demais essa informação. Esse fato acaba criando um “efeito cascata”, que acaba atingindo as contratações das pequenas e médias empresas também, muito mais sensíveis aos efeitos da economia.

Falando sobre as oportunidades disponíveis, os participantes foram questionados sobre



a faixa salarial oferecida para os jovens sem experiência e as principais exigências das empresas na hora de contratar. Observa-se que, para as funções de estágio, o candidato necessariamente precisa estar estudando e que os valores têm pequenas variações de empresa para empresa, porém de uma forma geral, seguem o mercado. A média salarial é exposta na Tabela 1, que não levou em consideração os benefícios oferecidos, como vale transporte, vale alimentação e plano de saúde.

Tabela 1 - Salário inicial para jovens sem experiência

Entrevistado	Cargo	Empresas de referência	Média Salarial (R\$)
A	Analista de RH	1	Efetivo: 1.112
B	Gerente de RH	1	Estágio: 600 – 700 Efetivo: 1.100 – 1200
C	Coordenadora de RH	60-70 ativas	Estágio: 700 – 800 Efetivo: 1.000 – 1.100
D	Coordenadora de RH	150 ativas	Estágio: 800 – 1000 Efetivo: 900 – 1100

Fonte: Elaborada pelos autores.

No que diz respeito às exigências das empresas, os entrevistados C e D reforçam que, na prática, não mudaram muito ao longo do tempo. Assim, as empresas buscam pessoas com capacidade de aprendizado, com habilidade de trabalhar em equipe, de comportamento adequado e boa comunicação. Reforçam ainda, que a maioria das vagas hoje é com exigência de nível técnico e superior. Assim, o candidato deve estar matriculado e cursando o curso específico que é requerido o para a vaga. Observa-se que em determinadas vagas e empresas; como no setor de engenharia, por exemplo, pode haver certo nível de exigência quanto o andamento do curso, sendo muito comum se exigir o 5º semestre completo para essas vagas, ou seja, metade do curso já concluído.

4.3 JOVENS EM ESTADO DE VULNERABILIDADE SOCIAL

Ao verificar que para a maioria das vagas os respondentes já mencionavam a necessidade de nível superior e técnico, chamou a atenção que uma grande fatia dos jovens não estava sendo contemplada. Então surgiu a questão: como o jovem com o ensino médio pode se preparar e ter uma oportunidade de trabalho?

O entrevistado B apresentou o projeto no qual a sua empresa está envolvida e tem auxiliado jovens em estado de vulnerabilidade social desde 2010. O projeto atende jovens em idade escolar oferecendo cursos de capacitação e vivência empresarial, auxiliando no complemento da formação e auxiliando no processo de inclusão social. Em 2016, a empresa está formando a 5ª turma de 15 participantes. Os alunos cumprem 950 horas de curso e vivência empresarial, de março a dezembro, recebendo todo o material didático, vale transporte e vale alimentação, além de uma bolsa-auxílio que inclusive pode complementar a renda familiar. Como resultado desse investimento, o entrevistado B comenta que cerca de dez jovens participantes do programa já foram efetivados e que quatro deles permanecem nos quadros da empresa ainda hoje, em 2016. Surgindo assim, para estes jovens, uma excelente oportunidade de capacitação e porta de entrada ao mercado de trabalho. O entrevistado B comenta que, este ano, foram mais de noventa inscritos. Através dos métodos de seleção formou-se então a turma com 15 alunos. Sendo questionado sobre tais métodos de escolha, o entrevistado não entrou em detalhes, porém comentou que a avaliação é feita pessoalmente



inclusive visitando a residência de cada candidato, deixando implícito, assim, que a escolha é feita para os que aparentam ser mais necessitados.

Ao ser mencionado o projeto, o entrevistado C salientou que:

“Sempre que recebe um currículo de alunos participantes, vê com bons olhos, pois o jovem já tem ideia do que é uma empresa e suas responsabilidades; e de uma forma geral, vem bem preparado para o mercado” (ENTREVISTADO C).

Para o respondente D, o projeto é excelente, pois dá oportunidade aos jovens. Porém, complementa que:

“Hoje em dia, é necessário que os jovens busquem o seu desenvolvimento, através de cursos de nível superior [...] através de planos do Governo Federal como Prouni e Pronatec, os jovens têm a possibilidade de realizar esta conquista, com muito sacrifício é verdade, mas é possível” (ENTREVISTADO D).

Pode-se verificar a importância do projeto e as oportunidades que ele abre para estes jovens, com uma condição financeira e familiar menos favorecida.

4.4 ANÁLISE SOBRE OS JOVENS INGRESSANTES NO MERCADO DE TRABALHO

Quanto à análise sobre os jovens que estão ingressando no mercado de trabalho, os respondentes manifestaram preocupação, haja vista, que parece haver uma falta de preparação para o trabalho. Um entrevistado declarou a respeito desta geração de jovens: “Parecem viver em um mundo paralelo”. Para tanto, ao serem questionados, sobre uma possível solução para esse problema, o entrevistado D manifestou sua experiência que vem dando bons resultados. Segundo ele:

“nesse momento de transição, o jovem precisa de um acompanhamento de perto, “pegar pelo braço” e orientar; assim a maioria dos jovens percebe que agora a realidade é outra” (ENTREVISTADO D).

Também relataram que gestores de empresas atestam que, com acompanhamento mais próximo, o aproveitamento dos jovens e sua produtividade são positivos. Ficou claro que, neste primeiro momento, na transição da casa para o trabalho, se faz necessário uma abordagem mais rígida, fazendo com que o jovem compreenda a atual realidade e entenda as suas responsabilidades.

Quando se trata sobre a suposta facilidade de aprender e se adaptar aos ambientes, os entrevistados divergem. O entrevistado B, por exemplo, afirma que “eles não aprendem rápido, são distraídos e prestam atenção somente no que interessa”. Já o respondente A diz que “eles têm facilidade de entender as coisas e sempre trazem uma nova visão do problema, uma visão mais atual”. Os entrevistados C e D respondem pelos estagiários que são sua principal referência, dizendo-se satisfeitas com a velocidade de aprendizado. Apontam ainda que a maioria dos jovens, em nível superior e selecionados para estágios, já vem com algum preparo e uma educação básica melhor, porém ressaltam que alguns realmente não têm vontade de aprender.

Ficando claro nesse ponto, uma diferença entre os jovens que buscam estágios na sua maioria alunos de nível superior, e os jovens em estado de vulnerabilidade, muitas vezes sem condições de estudar e se preparar como mencionado anteriormente. Diferenças essas que se mostram relevantes no comportamento e capacidade de aprendizado. Os entrevistados atestam essa percepção. Os motivos para essa diferença, segundo elas, é a formação ou a educação



que recebem em casa. Ainda comentam que, em muitos casos, a estrutura familiar fragilizada ou inexistente subtrai do jovem a possibilidade de um “modelo a ser seguido” seja de pai ou de mãe, alterando assim a forma como o jovem vê o mundo. Fato que, em alguns casos extremos, pode gerar uma ideia de rebeldia e aversão à autoridade e ao trabalho formal. Por fim, os entrevistados concordam que os jovens sem estrutura familiar necessitam de uma atenção especial, para terem condições de progredir na vida e no trabalho.

4.5 COMENTÁRIOS GERAIS DAS ENTREVISTAS

Na etapa das considerações gerais os entrevistados se dizem felizes de terem a oportunidade de trabalhar com os jovens e acompanhar o seu desenvolvimento. Reconhecem que muita coisa ainda precisa ser feita por eles, até como complemento da educação básica. No entanto, acreditam que essa geração tem grande potencial e que, no futuro, tendem a superar em desempenho os integrantes das outras gerações, muito por utilização das tecnologias disponíveis e também pela sua própria capacidade ou criatividade. Dizem também, que depende da vontade de cada um, sempre buscar o melhor para no futuro usufruir de todo o potencial.

Salientam e reconhecem que o mercado de trabalho mudou nos últimos anos e que as exigências por capacitação e educação formal aumentaram muito, até para posições de menor destaque. Relembra que há poucos anos, estar cursando o nível superior era de fato um grande diferencial, porém hoje, para essa geração, já não é mais; sendo necessário o jovem buscar muito mais para se destacar, e que, com esse aumento de exigência de ter um preparo maior, é possível esperar grandes realizações quando essa geração começar a ocupar cargos de gestão, o que deve ocorrer, em média, em um período entre 10 e 12 anos. Por fim, reforçam que quando esses jovens se interessam pelo assunto, realmente é impressionante a criatividade e a facilidade com que lidam com a tecnologia e seus equipamentos. Muitas vezes, mesmo sem um preparo formal, se observa que tais jovens têm a capacidade de executar e multiplicar o conhecimento com os colegas, sendo sempre algo positivo para a empresa.

4.6 SÍNTESE DA VISÃO DOS EMPREGADORES SOBRE A GERAÇÃO Z

No que diz respeito às diferenças entre os indivíduos pertencentes a cada geração, muito dessa diversidade transcende o ambiente empresarial e vai até o nível de educação familiar, bem como a forma de ver o mundo e de agir no seu cotidiano (ROBBINS, 2005). Os conhecidos como *baby boomers* são muito ligados à família e ao seu sustento, vendo o trabalho como sua fonte fundamental de renda e trabalham para sempre produzir mais sem questionar muito como isso será feito (OLIVEIRA, 2010). Constata-se que os indivíduos integrantes dessa geração não aceitam as mudanças de forma tão natural e têm resistência em trabalhar com os mais jovens, sendo citados pelos entrevistados como “cabeças-fechadas”.

A geração X, por sua vez, busca o sucesso. Mesmo não sendo uma geração tão materialista, seus integrantes valorizam a experiência e a satisfação no trabalho (SANTOS *et al.*, 2011). Destacam-se nas empresas por estarem ocupando cargos gerenciais e diretivos. Foram citados pelos entrevistados como abertos à ideia de instruir a nova geração e “acompanhar de perto” a mesma.

Já geração Y está acostumada às mudanças e tem facilidade de lidar com as outras gerações. Também é mais flexível na sua vida social, aceitando bem a convivência com as



pessoas de outras religiões e opções sexuais (FAGUNDES, 2011). Destacam-se também pela facilidade de trabalhar com as tecnologias, porém não são dependentes dela e entendem a razão de ser da empresa e sua hierarquia. Segundo levantamento, essa geração já atingiu a maturidade profissional e vem se destacando no mercado de trabalho.

No que diz respeito à geração Z, se destaca pela sua familiaridade com a tecnologia e agilidade de pensamento e criatividade (REVISTA EXAME, 2006). Porém, foi ressaltada na pesquisa de campo a grande dificuldade de diferenciar a vida real da digital e o grande imediatismo com que querem conduzir as suas vidas. Muito deste sentimento vem do seu convívio exagerado com a tecnologia e a internet. Foi reforçado pelos entrevistados que a dita criatividade, característica da geração, na prática se aplica apenas para assuntos de interesse específico do jovem em questão. Nesse sentido, diversos casos foram relatados indicando que em trabalhos burocráticos ou fora do eixo tecnológico, os jovens apresentam baixo desempenho e, até mesmo, é revelado certo desleixo para com a atividade e a empresa.

Na análise dos dados ficou clara a expectativa existente das empresas em relação aos jovens. Tais expectativas que não são atendidas, muitas vezes, pela falta de preparo, que vem da educação básica e da formação escolar, conforme explicado por Greenfield (2014). Averiguou-se que muitos jovens não estão recebendo a educação adequada. Em decorrência disso, provavelmente, enfrentarão muita resistência no mercado, tendo dificuldade de constituir uma carreira promissora nas empresas.

Dentro dessa linha, conforme levantado na pesquisa, quando se trata de rotatividade, a mesma é atribuída quase que exclusivamente ao comportamento inadequado dos jovens. Assim, são recorrentes muitas reflexões de como estão sendo educados estes jovens, bem como se estão sendo preparados para a vida adulta e suas frustrações. Em uma análise mais aprofundada, verifica-se que existem oportunidades de emprego para os jovens, mesmo sem experiência, que realmente tenham disposição. Ficou claro também que, apesar da recessão econômica, as empresas estão dispostas a investir no treinamento e capacitação dos jovens, além da sua integração a equipe e à empresa.

Em contrapartida, diante do processo evolutivo e inovações no setor de RH, já mencionados na literatura (ALBUQUERQUE, 1987; FISCHER, 1998; BARBOSA, 2005), percebeu-se que um ponto crucial segue o mesmo: as empresas seguem buscando o mesmo perfil de profissional, não se adaptando de forma adequada à nova mão de obra disponível. Ao contrário do que poderia se imaginar, não ocorreu uma mudança de paradigma ou de perfil desejado. Assim, ficou evidente que a visão tradicional do perfil do funcionário segue inalterada, tendendo a permanecer assim por algum tempo, principalmente em empresas manufatureiras e de produção em massa. Nesse contexto, nota-se neste ponto, falta de referencial dos profissionais entrevistados. Não foi possível perceber um preparo técnico específico nessa questão da diversidade de gerações, ficou claro que o trato é informal e não uma política da empresa. Sendo assim, necessária uma reavaliação, por parte das empresas, principalmente no que diz respeito à questão de que profissionais realmente desejam, sendo essa não respondida de forma clara pelos profissionais entrevistados.

Pode-se constatar também que as empresas são receptivas à contratação de jovens sem experiência, seja por ser uma mão de obra mais barata, segundo os relatos; ou seja, pela possibilidade de facilmente treinar e engajar o jovem às políticas e objetivos da empresa. Foi salientado ainda que os jovens da geração Z se adaptam facilmente à atual realidade e que, se acompanhados de perto, apresentam totais condições de preencher as vagas oferecidas e cumprir com seu papel. Porém, não ficou claro como esse engajamento é feito, ou seja, de que forma tais jovens passam a integrar efetivamente os valores da empresa. Tal fato não deixa de



ser surpreendente, pois essa geração chega cada vez em maior número. Dessa forma, um preparo específico para receber e treinar esses jovens para trabalhar junto ou até mesmo substituir a mão de obra mais antiga, deveria se constituir em uma preocupação mais efetiva por parte das organizações.

A remuneração inicial oferecida segue um padrão adotado pela maioria das empresas na região, baseada no mercado segundo os entrevistados. Nota-se uma variação não tão expressiva para jovens em cada estágio de formação, ensino médio, técnico ou superior, destacando-se que aqueles com formação superior em andamento naturalmente recebem melhores salários e, em consequência, as melhores oportunidades. Ficou claro que as organizações buscam, hoje, maior conhecimento formal acadêmico que em anos anteriores, muito por conta da evolução da sociedade como um todo. Novas informações e tecnologias chegam em volume considerável. Aqueles que não são nativos digitais e têm em sua base de educação a ideia de formação de conhecimento formal mais tradicional, de alguma forma, deixam aberto o espaço que a geração Z necessita para ingressar no mercado.

Em suma, esta pesquisa mostrou-se esclarecedora no que diz respeito ao entendimento das práticas de RH adotadas hoje e, principalmente, o caminho que foi percorrido até chegar a este nível de atuação junto às empresas. Do ponto de vista estratégico, foram verificadas as características singulares dos profissionais de cada uma das gerações atuantes no mercado, além de evidenciados alguns dos principais desafios que estão por vir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou analisar a relação com o trabalho dos jovens da geração Z sob a ótica os empregadores; ficando evidente que ainda existem divergências entre o comportamento esperado pelas empresas e o comportamento praticado dos jovens da geração Z. Entretanto, evidenciou-se na pesquisa que as exigências e interesses das empresas não são colocadas de forma clara, principalmente com relação ao comportamento; salientam que os jovens “precisam” se comportar devidamente, porém não deixam claro o que é “devidamente”, levantando a questão se realmente as empresas sabem o que querem, e se estão atentos as mudanças na formação desta geração; mas também quanto ao desenvolvimento e integração dos novos trabalhadores que vem a compor a equipe. Não foi possível o aprofundamento nesta questão, pela forma simplista como o tema é tratado pelas empresas. Não sendo constatado em nenhuma das empresas pesquisadas um trabalho específico para descrever de forma clara o perfil de trabalhador para atender a uma necessidade específica ou aos interesses gerais da empresa.

Pode-se perceber também a disponibilidade de investimentos em treinamento e desenvolvimento da mão de obra, muito embora a exigência inicial para determinadas vagas tenha aumentado nos últimos anos; para esta geração ensino técnico e/ou superior, precisa compor o currículo naturalmente, pois senão, estarão limitados em suas carreiras profissionais, pelo que podemos perceber. O que levanta uma questão interessante, quanto mais, a pessoa estuda e se prepara maior será a sua exigência por reconhecimento e remuneração; sendo uma das questões apontadas pelos entrevistados como problema de comportamento, entretanto a questão permanece em aberto, sendo o melhor caminho para as organizações, aumentar as exigências e lidar com o comportamento dito inapropriado, ou contratar pessoas menos preparadas. Um dilema que entra em conflito com as teorias de capital humano e o diferencial que elas podem proporcionar para as organizações.

Sendo assim, este artigo cumpriu o seu objetivo ao analisar a visão das empresas



contratantes sobre a geração Z, limitando-se a empresas na cidade de Caxias do Sul; porém levanta outras questões a serem trabalhadas em pesquisas futuras; 1) Qual nível de exigência minha empresa terá na contratação de funcionários? Levando em consideração o que eu quero deles; 2) As empresas estão levando realmente a sério a mudança de geração na mão de obra e todo o seu potencial criativo?; 3) Como a geração Z espera se desenvolver na carreira em um cenário cada vez mais competitivo?

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**. 1987. 260 p. Tese (Livre Docência). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

BARBOSA, A. C. Q. Relações de Trabalho e Recursos Humanos em Busca de identidade. **Revista de Administração de Empresas**. Edição Especial Minas Gerais, v.45, p. 121-126, 2005.

BENNETT, S. J., MATON, K. A. & KERVIN, L. K. The 'digital natives' debate: a critical review of the evidence. **British Journal of Educational Technology**, v. 39, n.5, p. 775-786; 2008.

CAMPOS NETO, Daniel Machado de. **Práticas de gestão de talentos nas organizações**. 2015. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015.

CANAAN MESSARRA, L.; KARKOULIAN, S.; EL-KASSAR, A. N. Conflict resolution styles and personality: the moderating effect of Generation X and Y in a non-Western context. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 6, 2016.

CATHO. **Conheça a Geração Z**. 2009. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/tendencias/conheca-a-geracao-z>>. Acesso em: Acessado em 26/02/2016

CORDEIRO, Helena Talita Dante. **Perfis de carreira da geração Y**. 2012. 184 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

DECENZO, D.; ROBBINS, S.; Administração de carreiras. In.: **Administração de recursos humanos**. Tradução de Alfredo Barcellos Pinheiro de Lemos. 6º Ed. São Paulo: LTC, 2001.

EXAME. São Paulo: Editora Abril, v. 40, n. 17, abr. 2006.

FACCO, A. L. R.; OBREGON, S. L.; OLIVEIRA, L. R.; BELTRAME, G.; KRUGER, C. compreendendo as aspirações de carreira de estudantes da geração z de escolas públicas. **Anais do XX Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão**. UNICRUZ. Cruz Alta, 2015.

FAGUNDES, M. M. Competência **Informacional e Geração Z**: um estudo de caso de duas



escolas de Porto Alegre. 2011. 105 f. Trabalho de Conclusão de curso biblioteconomia, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

FEIXA, C.; LECCARDI, C. **O conceito de geração nas teorias da juventude**. Revista Sociedade e Estado, Brasília, v. 25, n. 2, p. 185-204, 2010.

FREIRE FILHO, João; LEMOS, João Francisco de. Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “Geração digital” na mídia impressa brasileira. **Revista Comunicação, Mídia e Consumo**. São Paulo vol. 5 n 13 pag. 11-25, julho de 2008.

FISCHER, A. L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil: Um estudo sobre as empresas consideradas Exemplares**. 1998. 392 p. Tese (Doutorado). FEA. USP. São Paulo. 1998.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In.: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

GREENFIELD, Susan; **Nativos digitais podem estar perdendo suas capacidades cerebrais**, 2014. Disponível em: <<http://www.fronteiras.com/artigos/nativos-digitais-podem-estar-perdendo-capacidades-cerebrais>>. Acesso em: 26 fev. 02 2016.
<<http://site.projetopescar.org.br/>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

JACQUES, T.C.; PEREIRA, G.B.; FERNANDES, A. L.; OLIVEIRA, D.A. Geração Z: Peculiaridades geracionais na cidade de Itabira – MG. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.9, n.3, p.67-85. Rio de Janeiro, 2015.

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

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R.2008. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales** – motivaciones y valores de la generacion Y. Documento de investigación. DI-753, 2008. Disponível em: <<http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratis/R130.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. .ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCCRINDLE, M. **The ABC of the XYZ: understanding global generations**. Sydney: UNSW Press, 2011.

MEIHY, J.C.S.B; **Canto da morte kiowa: A história oral da vida**. São Paulo: Loyola, 1991.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.



RAINES, C. **BeyondGeneration X**: A practical guide for managers. CourseTechnology: 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2005.

SANTOS, C. F dos; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A. O Processo Evolutivo Entre as Gerações X, Y e Baby Boomers. In: **XIV SEMEAD**. Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA – USP. São Paulo, 2011.

SILVA, R. C.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N. As gerações em distintos contextos organizacionais. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 89, p. 128-141, 2014.

SILVEIRA, V.N.S.; FILHO, A.D.M. Gestão Estratégica de Pessoas e Desempenho Organizacional: Uma análise Teórica. **Revista Pretexto**. v.14, n.1, p. 71-87. Belo Horizonte, 2013.

ULRICH, J. **GenXegesis: essayson alternative youth**. Madson: The University of Winsconsin Press, 2004. Disponível em:
<http://books.google.com/books?id=v10ZUR_Ca3EC&lpq=PA3&pg=PA3#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 15 fev. 02 2016.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 32, 2008, Rio de Janeiro.