



## **A GERAÇÃO Y E OS DESAFIOS DOS CARGOS DE GESTÃO NO TRABALHO**

***Autor: Wesley Franklin***

***Orientador: Lilian Beatriz Ferreira Longo***

***Curso: Administração    Período: 8º    Área de Pesquisa: Recursos Humanos***

**Resumo:** A geração Y e sua forma de gestão têm sido alvo de muitos estudos e pesquisas nos últimos anos. Este estudo tem com objetivo descrever e analisar a forma como a geração Y enfrenta os desafios dos cargos de gestão no trabalho na cidade de Ibatiba (ES). Desta maneira, foi realizado um estudo de caso de caráter descritivo, com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados em entrevistas semiestruturadas e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelam que a geração Y vem buscando cada vez mais se tornarem aptos aos cargos de gestão que ocupam nas organizações, tornando seu conhecimento completo através de uma mescla da tradição e experiência que as práticas das gerações passadas com a inovação e audácia tecnológica e virtual da geração vindoura no mercado de trabalho, conhecida como geração Z. Conclui-se então que a geração Y conseguiu chegar aos cargos de gestão e caiu nas graças das organizações, e sua participação no mercado de trabalho torna-se mais perceptível a cada dia na unidade pesquisada e exerce os cargos de liderança da melhor maneira possível, cativando seus subordinados ao alcance dos objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** Geração Y; Gestão; Mercado de Trabalho; Poder.

## **1. INTRODUÇÃO**

O estudo sobre gerações no Brasil tem sido considerado um tema emergente na área de gestão de pessoas. Este fator ganha destaque por levar em consideração as mudanças tecnológicas, culturais, econômicas e demográficas pelas quais o país sofreu ao longo dos anos (CORDEIRO, 2012).

De acordo com Aninger (2007), as diferentes gerações existentes no mercado de trabalho possuem diferentes pontos de vista e expectativas, uma pluralidade de interesses, formas diferentes de pensar e de fazer as coisas. Cada uma destas gerações é composta por pessoas com idades diferentes e que viveram conseqüentemente em épocas diferentes e cada uma possui características únicas de acordo com seu tempo.

As gerações mais novas são tecnológicas e inovadoras e levam uma vida mais conectada, gostam de se divertir no trabalho e sentir prazer nisso, ao contrário de seus antepassados que são conservadores e colocam o dever sempre em primeiro lugar.

Segundo Mattos (2011), isso pode levar à conflitos que surgem ao se levar em consideração as diferenças de percepção de cada perfil profissional, pois o mercado dispõe de diferentes gerações interagindo entre si e são visíveis as diferenças existentes na maneira de agir de cada uma delas. Diante disso, surge a problemática: como a geração Y enfrenta as dificuldades vivenciadas nas relações de trabalho provenientes dos cargos de gestão?

A escolha pelo tema se justifica pelos seguintes fatos: O termo gerações vem sendo muito estudado, especialmente nos últimos anos (GURSOY; MAIER; CHI, 2008; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; CARA, 2008; LOYOLA, 2009; DASH; PANDA, 2010). A demografia brasileira caminha para um aumento da população de jovens ingressando no mercado de trabalho e para um grande número de pessoas avançando para a idade de aposentadoria (IBGE, 2012). A geração Y é hoje um dos principais temas que estudiosos vem discutindo no meio acadêmico e executivo; discute-se que um dos maiores desafios está relacionado à impaciência dessa nova geração (ALBUQUERQUE, 2011). As empresas estão encontrando dificuldade em manter os bons colaboradores, oferecendo a eles mais do que um salário e benefícios, pois as mesmas possuem dificuldade em lidar com as novas gerações que estão entrando no mercado (GUIMARÃES, 2009).

O presente trabalho tem como objetivo geral: descrever e analisar a forma como a geração Y enfrenta os desafios dos cargos de gestão no trabalho na cidade de Ibatiba (ES). Para isso, foram verificados os principais desafios vivenciados pela geração Y nas funções relacionadas às relações de trabalho, a maneira como a geração Y trabalha em funções de liderança com subordinados de outras gerações e também a visão da geração Y sobre o poder atribuído a eles pelas funções de gerência.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Gerações múltiplas no contexto atual**

De acordo com Kullock (2010), a definição para “geração” faz menção aos indivíduos que nasceram em um mesmo período, e que foram influenciados por um contexto histórico que caracterizou seus comportamentos, gerando assim, impactos diretos na evolução da sociedade. Já Robbins (2005), Descreve a geração a partir

de seus valores, e as relaciona com o contexto em que viveram e as divide de acordo com a época em que entraram no mercado de trabalho.

Contudo, segundo Oliveira (2012, p. 25), “quando se escreve sobre gerações, é preciso considerar os diversos fatores que ajudam a entender o tema, principalmente o conceito que é mais aceito pelos estudiosos, a separação da sociedade pela idade cronológica”.

Mas nem todos os estudiosos concordam com este conceito, pois segundo (LIMA, 2012) as gerações não têm uma data correta, diversos estudos, linhas de pensamento, ideologias e pesquisadores consideram épocas divergentes para início e fim das mesmas, não existindo, portanto, uma classificação incontestável e definitiva. O que existe, na realidade, é um sentido de adequação referente a cada cultura ou contexto social.

Apesar da existência de variações nas datas propostas pelos diferentes autores, pode-se dizer que de acordo com Zemke (2008, p. 51) os veteranos “eram representados pelas pessoas nascidas entre 1922 a 1943 e/ou antes, e durante a Grande Depressão e a II Guerra Mundial”. Os *Baby Boomers* são as pessoas nascidas entre 1948 e 1963; a geração X, são os nascidos entre 1964 e 1977; a geração Y aqueles que nasceram entre 1978 e 1994 (ENGELMANN, 2009). Por último a geração Z que segundo Shinyashiki (2009) envolve todos indivíduos nascidos após 1990, esta é a geração das redes sociais, estão totalmente integrados com as tecnologias, inovação e comunicação virtual, fazem muitas coisas de uma só vez.

Para Zemke (2008), os veteranos ou tradicionais, apesar de já passado seu tempo de trabalho ou estarem em idade de aposentadoria ou próximos dela, têm muito interesse em continuar trabalhando, em regime de meio expediente e/ou como professores de funcionários mais novos.

Essa geração busca em seus funcionários a valorização da lealdade e dedicação à organização. Eles prepararam o caminho das gerações vindouras e tiveram um grande controle corporativo. Seus valores mais importantes são a lealdade aos chefes, a crença no trabalho pesado, no *status quo* e em figuras de autoridade. Muitos deles já não estão mais no mercado de trabalho. (MALAFAIA, 2011).

Kullock (2010) afirma que os *Baby Boomers* cresceram com a necessidade de provar a eles mesmos suas qualidades, devido a isso, colocam a carreira à frente de tudo, até da própria família, são *workaholics* assumidos e incontestáveis. Já Serrano (2010) sublinha como características desta geração: a renda mais consolidada, padrão de vida estável, preferem produtos de qualidade, experiências do passado são exemplo para consumo futuro, não se influenciam com facilidade, não veem valor como empecilho para perseguir uma vontade e são firmes e maduros quanto à suas decisões. De acordo com Kuntz (2009), os *Baby Boomers* ainda se fidelizam às empresas onde trabalham. Ou seja, ainda que deem bastante valor a sua carreira, buscam o crescimento profissional, fazem vínculos com a organização.

Diferente dos *Boomers* tem-se a geração X que segundo Coelho (2011), são os nascidos entre 1960 a 1980, profissionais que construíram a carreira em longos anos, em sua maioria cresceram juntamente com as empresas em que trabalham, são comunicativos, têm visão estratégica, se preocupam com seus empregos, e com a segurança dos mesmos, de forma diferente da geração Y, deixam de lado a qualidade de vida e a família, para darem prioridade ao trabalho e buscam sempre à estabilidade financeira. Mas há uma contradição, pois, de acordo com Santos (2011), estas pessoas são autossuficientes e confiantes, dão valor a criação, a

educação e a independência acima do trabalho. Eles irão trabalhar para quem melhor atender suas expectativas e necessidades, enquanto buscam o equilíbrio entre a vida familiar e a profissional.

Como objeto deste trabalho tem-se a geração Y, geração esta que de acordo com (LIMA, 2012, p. 130), pode ser entendida enquanto a geração das pessoas “nascidas em meados dos anos 1980, até a metade da década de 1990, ou seja, jovens de 20 anos até 28, 29 anos de idade. Uma geração que teve referências muito distintas e distantes das gerações anteriores”

E por último tem-se a geração Z, que se pode entender como sendo um número reduzido, porém, crescente de jovens que estão vivendo em frente a telas de computadores e gastam boa parte do tempo em salas de bate-papo e ambientes simulados, parecem estar desenvolvendo o que os psicólogos chamam de “*personas múltiplas*”- estruturas de consciência fragmentadas e transitórias, cada uma usada para gerenciar tudo o que encontram no mundo virtual ou na rede, a qualquer instante (RIFKIN, 2001).

[...] eles querem estar conectados com amigos e parentes o tempo todo, e usam a tecnologia – de telefones a redes sociais – para fazer isso. Então quando a tevê está ligada, eles não ficam sentados assistindo a ela, como seus pais faziam. A tevê é uma música de fundo para eles, que a ouvem enquanto procuram informações ou conversam com amigos on-line ou por meio de mensagens de texto. Seus telefones celulares não são apenas aparelhos de comunicação úteis, é uma conexão vital com os amigos. (TAPSCOTT, 2010, p. 53)

A seguir será aprofundado o conceito da geração Y, por ser foco principal deste trabalho.

## 2.2. A geração Y: conceitos e os aspectos gerenciais

Stauffer (2003), relata que a Geração Y é constituída por indivíduos nascidos a partir de 1980 e para motivá-los é necessário dar oportunidade de aprender constantemente, aperfeiçoando suas habilidades, conhecendo os objetivos de cada membro da equipe e mostrando como as tarefas que lhes foi dada é correta para alcançar esses objetivos.

Segundo Brito (2013), esta geração veio ao mundo com a tecnologia já em crescimento, em um mundo diferente do que cresceram e viveram seus antepassados. Estão sempre buscando inovação e a quebra de paradigmas e, ao mesmo tempo, visam retorno rápido e crescimento profissional constante, em um tempo curto.

Lombardia (2008) os classifica como a geração dos resultados, sendo que são descendentes da geração X. E Oliveira (2009) acredita que a motivação da desta geração se deve aos desafios e interesse de ascensão rápida, visando rotatividade nas organizações. Podemos perceber outra característica interessante da geração Y que tratasse da fácil aceitação da diversidade, convive facilmente com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus grupos de relações (LOIOLA, 2009).

Para Engelmann (2009) o mundo tecnológico incentivou nessa geração o desenvolvimento do pensamento sistêmico, com um possível olhar para o global e o local, característica esta que é tão relevante ao novo mundo de trabalho. Para complementar esta informação, Maldonado (2005), classifica a geração Y como a

primeira da história a ter maior conhecimento do que as anteriores de uma área essencial: a tecnologia. Querem trabalhar para viver, mas não viver para trabalhar. Captando os acontecimentos em tempo real e se conectando com uma variedade de pessoas, desenvolveram a visão sistêmica e aceitam as diversidades. Serrano (2010), completa que a geração Y é aquela que está sempre conectada, que procura informação fácil e imediata, que prefere computadores a livros, e-mails a cartas e digitar ao invés de escrever.

Veloso (2008) considera que esta geração possui uma visão diferente do trabalho, baseado em um contrato psicológico totalmente novo em relação ao que foi estabelecido pelos seus antepassados. Identificam o trabalho como fonte de prazer e aprendizado, mais do que apenas uma fonte de renda. Isso faz com que os conceitos de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos inerentes à vida na organização, bastante valorizados pelas gerações passadas, venham a ser analisados sobre novos ângulos. Pois, talvez a característica mais importante da geração Y e o que a difere perante as passadas seja a busca contínua por uma vida prazerosa e agradável. A vida profissional e particular está em harmonia cada vez mais, sendo impulsionadas e exercidas pelas expectativas das auto-realizações. Trabalhar para esta geração é como brincar, e as organizações tem de entender que isso é bem lucrativo (COELHO, 2011).

Para Oliveira (2009) os indivíduos dessa geração não dão muito valor a permanência em uma única organização e são mais leais a eles mesmos, porém são fáceis de recrutar, uma vez que visam trabalhar com liberdade, flexibilidades e criatividade, sentindo, ainda, necessidades de avaliações rotineiras. Engelmann (2009) enfatiza o fato de que não respeitam cargos ou currículos, mas demonstram-se admirados por competência real e comportamento ético. E tudo isso se deve ao fato de que segundo (KUNTZ, 2009, p.56), “a falta de cerimônia com os pais leva à indiferença sobre autoridade, admiram a competência real e não a hierarquia”.

Na percepção de (OLIVEIRA, 2012, p. 81), “o grande desafio da Geração Y agora é inovar, aproveitando o legado recebido das gerações anteriores e preparando o próprio legado para a próxima geração, afinal, cada geração transforma e influencia a próxima. Esta é a vida como ela é”.

Ele ainda atesta que a geração Y precisa aprender com os erros e acertos das gerações anteriores e corrigir a trajetória do mundo, em tudo o que for possível e necessário, principalmente devido ao fato de que a geração Z já está entre nós e precisa dos “mergulhos” da geração Y para fazer suas próprias escolhas (OLIVEIRA, 2012). Outra definição é dada por Santos (2012) na qual diz que a geração Y é a mais individualista ao se comparar com as passadas e lutam por autonomia de opinião e de ação, levando muitas vezes o lado particular acima das considerações de ordem profissional e social.

A Geração Y segundo Rocha (2009, p. 54):

Apresenta um perfil analítico que leva os jovens a pensarem nos fatos antes de tomarem decisões, mesmo que não acostumados com preocupações sobre estabilidades em cargos, esta geração demonstra ser perspicaz, esta geração força e vigor intelectual que os capacita a exercer grande influencia no consumo.

Tratasse de uma geração que nasceu no momento do surgimento de diversas tecnologias de entretenimento e comunicação das décadas de 1980 e 1990 e, devido a isso, desenvolveram comportamentos que foram influenciados por esse cenário que ainda está em transformação (OLIVEIRA, 2012). Influência esta que os diferencia das

demais gerações e se justifica pelo fato de que “nasceram mergulhados nas novas tecnologias, às quais as gerações anteriores estão ainda tentando se acostumar e entender” (COIMBRA; SCHIKMANN, p. 6, 2001).

Segundo Mendonça (2011) a Geração Y está chegando ao topo tão rápido que hoje começa a liderar até profissionais que entraram no mercado antes dela.

Como afirma Oliveira (2009) a “geração Y é uma equipe de resultados e não de processos, pois não tem paciência para muitas argumentações e desculpas complexas”.

### 2.3. Conflitos entre as gerações

Para Chiavenato (2004, p. 416), “conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”.

Já segundo Aninger (2007, p. 1), o conflito se origina “da diversidade de pontos de vista entre pessoas, da pluralidade de interesses, necessidades e expectativas, das diferentes formas de agir e de pensar de cada um dos envolvidos”.

Segundo Ferreira (2007, p. 5), “os conflitos nas organizações não tem que ser necessariamente destrutivos”. Muitos destes conflitos, principalmente aqueles que envolvem diferentes gerações, acabam resultando em benefícios resultantes da união de experiência tácito-prática e experiência conceitual.

São muitos e diversificados os atuais desafios enfrentados pelos gestores; um deles é conviver e trabalhar com as diferentes gerações em seu quadro de colaboradores, de modo que a atividade de gestão exige preparação para lidar com essas equipes caracterizadas pela diversidade (ANDRADES *et al.*, 2012, p. 7).

Todavia, para a continuação desse processo de contínua inovação, há empresas crendo ser necessária a existência de um equilíbrio entre gerações divergentes, isto é, o “novo” e o “experiente”. Com isso, é necessário que os funcionários mais experientes estejam abertos às inovações, características importantes para o crescimento e a sobrevivência de qualquer organização (BISPO, 2008).

No entanto, para reter os conhecimentos necessários à sua sobrevivência, as organizações devem desenvolver estratégia para transferir conhecimentos que as conduzam a uma força de trabalho multi-geracional dinâmica. Considerando a diversidade existente entre as gerações no ambiente de trabalho (STEVES, 2010, p. 80).

## 3. METODOLOGIA

Para este estudo, foi escolhida como unidade de observação, a cidade de Ibatiba (ES), que possui uma população aproximada de 25.567 habitantes e sua principal atividade econômica é a cafeicultura, responsável por grande parte da renda da população. A cidade possui cerca de 565 empresas atuantes segundo dados do IBGE (2016). Sendo que destes habitantes 7.575 pertencem à geração Y e se encaixam na faixa etária base desta pesquisa de acordo com IBGE (2010).

O tipo de pesquisa adotada para este estudo foi de caráter descritivo. Que segundo (GIL, 2002, p. 42) “tem como objetivo primordial a descrição das

características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Tendo por principal objetivo descrever como os integrantes da geração Y lidam com os desafios encontrados em cargos de gestão nas organizações.

Já segundo (VERGARA, 1998, p. 47), esse tipo de pesquisa “pode também estabelecer correlação entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Buscou-se dessa forma, descrever como os integrantes da geração Y que ocupam cargos de liderança exercem o poder em sua profissão.

Para a coleta de dados optou-se por uma abordagem qualitativa com emprego de estudo de caso, utilizando como instrumento de coleta de dados a entrevista.

Segundo Neves (1996, p.1), “nas pesquisas qualitativas, é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir, daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados”. Já o estudo de caso “(...) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 1988, p. 58).

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado à entrevista que de acordo com Vergara (1998), trata-se de um procedimento no qual as perguntas são feitas a um indivíduo que oralmente as responde, onde há necessidade da presença física de ambas as partes no momento da entrevista.

Escolheu-se o modelo de entrevista semiestruturada que são conhecidas também como despadronizadas, pois é criado um roteiro de entrevistas básico, onde o entrevistador tem possibilidade de introduzir, alterar ou eliminar questões, de acordo com as necessidades da pesquisa, identificadas ao longo da entrevista (BERTUCCI, 2012).

Desta maneira, indagou-se primeiramente os dados socioeconômicos, em seguida as questões vieram compreender como é a rotina dos integrantes da geração Y que atuam em cargos de gerência e a forma como exercem o poder nas empresas onde trabalham.

Os dados obtidos pela entrevista foram averiguados por meio da análise de conteúdo que segundo (VERGARA, 2005) pode ser considerada como sendo uma técnica de tratamento de dados que tem por objetivo identificar o que está sendo falado a respeito de determinado assunto. Também descreve, analisa e interpreta as falas de todos os modelos de discurso, visando enxergar o que esta por trás das palavras do entrevistado (SEVERINO, 2007).

Para a construção do grupo entrevistado, foram selecionados jovens da geração Y que trabalham em cargos de gerência na cidade de Ibatiba, sendo as ramificações dos tipos de organizações escolhidas de forma aleatória.

A escolha dos sujeitos foi definida pelo critério de acessibilidade, e a quantidade dos indivíduos que foram entrevistados se deu por meio do método de saturação que segundo Fontanella, Ricas e Turato (2008), é utilizada para estabelecer ou finalizar o tamanho de uma amostra em estudo, interrompendo a inserção de novos indivíduos quando os dados coletados começam a apresentar certa repetição, não sendo relevante persistir na coleta de dados. Dessa maneira, foram entrevistados dez integrantes da geração Y. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para a análise temática das seguintes categorias: a) cotidiano de trabalho e principais desafios; b) geração Y e a liderança; c) percepção sobre poder na organização.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Visando compreender como os integrantes da geração Y enfrentam os desafios nos cargos de gestão na cidade de Ibatiba - ES, buscou-se de princípio descobrir informações a respeito dos dados socioeconômicos da população em questão. Foram entrevistados 8 integrantes da geração Y que são proprietários de algum negócio em atividade ou que ocupam cargos de gestão em alguma organização.

QUADRO 1 – Dados Socioeconômicos das Entrevistadas

| Entrevistados | Profissão               | Estado Civil | Nº Filhos | Escolaridade      | Carga Horária semanal | Faixa Etária | Tempo de trabalho na empresa | Tempo de gerência na empresa | Faixa Salarial (média) |
|---------------|-------------------------|--------------|-----------|-------------------|-----------------------|--------------|------------------------------|------------------------------|------------------------|
| E1            | Gerente Comercial       | Casado       | 1         | Sup. Incompleto   | Acima de 40           | 28           | 2 anos                       | 2 anos                       | R\$ 2.640,00           |
| E2            | Administrador/consultor | Solteiro     | 0         | Mestrado Trancado | Acima de 40           | 35           | 3 anos e meio                | 2 anos                       | R\$ 7.500,00           |
| E3            | Comerciante             | Solteiro     | 0         | Sup. Incompleto   | Acima de 40           | 31           | 16 anos                      | 13 anos                      | R\$ 2.200,00           |
| E4            | Comerciante             | Casado       | 0         | Sup. Incompleto   | Acima de 40           | 24           | 1 ano                        | 1 ano                        | R\$ 1.760,00           |
| E5            | Gerente                 | Casada       | 1         | Sup. Incompleto   | Acima de 40           | 26           | 7 anos                       | 3 anos                       | R\$ 1.320,00           |
| E6            | Empresário              | Casado       | 3         | Sup. Incompleto   | 40                    | 38           | 10 anos                      | 10 anos                      | R\$ 6.600,00           |
| E7            | Sócio Administrativo    | Casado       | 0         | Sup. Incompleto   | Acima de 40           | 29           | 1 ano e meio                 | 1 ano e meio                 | R\$ 4.000,00           |
| E8            | Administradora          | Casada       | 1         | Sup. Completo     | Acima de 40           | 24           | 3 anos                       | 3 anos                       | R\$ 2.500,00           |

Fonte: Dados da Pesquisa

##### 4.1. Cotidiano de trabalho da Geração Y e os desafios vivenciados

Procurou-se visualizar qual o cotidiano de trabalho da geração Y e os desafios encontrados nos cargos de gerência nas organizações, bem como as experiências positivas e negativas vivenciadas em sua profissão, pois, de acordo com Araújo (2008), os gestores devem ser hábeis no sentido de perceber possíveis problemas no relacionamento entre as pessoas, buscando o melhor clima possível, garantindo um crescimento regular dos trabalhos na organização.

Um dos principais desafios é o conflito, e a tomada de decisão é um desafio que eu considero assim bem que tem um peso né, porque você vai tomar uma decisão ali e assim de acordo com o que você resolver a empresa vai pra frente ou não, então seria os conflitos e a tomada de decisão. (E1)

Dentro de minha área de gestão, o maior desafio é justamente com relação ao capital intelectual e recursos humanos disponíveis no mercado e de como desenvolvê-los. Pois, a visão interiorana não permite que estes recursos vislumbrem horizontes favoráveis ao seu desenvolvimento e ao alcance dos objetivos da organização. (E2)

[...] lidar com diversos tipos de pessoas e culturas. (E3)

[...] Tenho facilidade de resolver tudo com base em uma boa conversa, tendo assim um bom entendimento de algo que é bom para ambos os lados, gosto do que faço, minha maior satisfação é ver meu subordinado feliz. Gosto de gestão de pessoas. (E4)

De acordo com os entrevistados, pode-se perceber que alguns relatam terem conseguido chegar à posição de gerente na organização devido ao seu alto conhecimento em todas as áreas da empresa, já outros relatam que isso se deve às características apresentadas pelo mesmo, como: liderança, determinação, empenho, motivação, criatividade, organização, persuasão, poder de decisão, capacidade de correr riscos, empreendedorismo, ser dinâmico, humildade, gostar do que faz, aprendizagem contínua e saber trabalhar em equipe. Porém tem-se o relato de alguns que afirmam que o mais importante é o conhecimento técnico que apresenta e que isso leva os seus clientes e subordinados a confiar em suas sugestões e decisões.

Quando abordados sobre a maneira como veem a evolução da geração Y no mercado de trabalho, alguns responderam que “esta evolução está baseada na força de vontade, na garra, na determinação de pegar e fazer acontecer” (E1). Alguns chegaram a afirmar que:

Vejo de modo conservador, pois apesar de ser uma geração que pode revolucionar por estar em meio à revolução tecnológica ela se coloca de forma inerte e desinteressada. Título não é habilidade técnica, pois esta se constrói ao exercer a profissão e praticar o conhecimento. (E2)

Em se tratando da questão no que tange ao fato de se consideraram ou não gestores dentro da organização, o caso de uma comerciante que não possui gerente em sua loja e a mesma se dispõe a gerir a organização, porém a mesma assume sem medo: “não me considero uma gestora, pois, tenho muito que aprender com as outras organizações porque possuo pouca prática e pouco conhecimento sobre gestão de empresas e de pessoas, apesar de gostar muito.” (E5)

Quando perguntado aos entrevistados como classificariam sua relação com seus subordinados, responderam: “a classificação é de convívio normal, porém quando tem que chegar junto e questionar acontece um respeito bacana de ambos os lados, mas o convívio é o melhor possível”. (E1)

Já para outro entrevistado que cuida da gestão de uma empresa familiar: “de 1 à 10, eu classificaria como 5, porque infelizmente lidar com subordinados da família torna o trabalho do gestor um pouco mais difícil.” (E5)

Profissional. Gosto de ser autoridade no meu cargo, porém, infelizmente muitas pessoas não conseguem entender que cada um tem uma função e a minha é gerir, e assim, busco me manter no profissionalismo e evitar qualquer outro tipo de relacionamento. (E2)

Pode-se também perceber que alguns são mais experientes nos cargos de gestores do que outros, pois, alguns apesar de muitos anos na empresa, atuam como gestores à pouco tempo.

#### 4.2. Geração Y e a liderança

Quando questionados a respeito de considerarem a geração Y como sendo a mais preparada para os cargos de gestão, por possuir as características necessárias

em uma escala maior do que as demais, pode-se perceber claramente que muitos não concordam com isso por julgarem necessário nos cargos de gestão, um mesclado da experiência da geração X com a inovação e atualização da geração Y, complementada pela avivada ascensão tecnológica da geração Z que começa a entrar no mercado de trabalho. Ideia esta que vem apoiada na afirmação de Hunter (2006), ao afirmar que a liderança tem princípios que possuem a possibilidade de ser aprendidos e colocados em prática por profissionais com vontade de mudar e crescer e para isso possuem os meios, o conhecimento e a liderança que pressupõe capacidade da conquista de pessoas, vindo a estimular o espírito de criação e a excelência de trabalho para atingir os objetivos.

Estar bem preparado é fundamental, só que com um pouco de experiência acho que se torna completo né, e não há escola melhor do que o que acontece no dia a dia em si, porque por mais que você fique 4 ou 5 anos numa faculdade, na hora mesmo que você está ali na frente do cliente, ou na frente de uma tomada de decisão, a experiência, se o gestor já tiver, conta muito né, então assim, não adianta só saber da parte teórica, tem que ter um conhecimento prático também, é de grande peso. (E1)

Aqueles que decidiram se desenvolver sim. E acredito que assim será também na Z. (E2)

Pode-se extrair das informações fornecidas pelos entrevistados que a geração Y possui muita coisa a ensinar às demais sobre gestão e liderança e também sobre sua forma de trabalho, que por preferir dar preferência ao lado particular em detrimento do profissional, acabam por preferir as empresas que promovem o equilíbrio entre os dois lados, e não cultivam o ambiente tradicional de escritório, pois isso vem a limitar sua produtividade, fazendo-se importante a flexibilidade e a liberdade para que a criatividade seja favorecida (LAFUENTE, 2009).

Eu acho que o que a geração y tem para mostrar é a garra, é a força de vontade, é determinação, é aquela garra de pegar e querer fazer e fazer. (E1)

Perseverança e saber como ver um obstáculo como uma ponte ou degrau para algo ainda maior e melhor. (E2)

O entusiasmo de sempre querer algo mais (E3)

Temos a ensinar em minha opinião, apenas a questão de informática e mundo virtual e a maneira como isso pode alavancar os negócios no mundo de hoje. (E7)

Alguns dos entrevistados buscaram deixar bem clara a maneira como tiveram que batalhar bem mais por seus sonhos e objetivos do que a atual geração Z terá de lutar, por possuir toda uma comodidade fornecida pelo viés tecnológico:

A geração Y é uma geração que teve e tem que batalhar por seus sonhos e objetivos, criar, mudar, inventar maneiras para viver ou mesmo sobreviver e isso nos tornou mais cascosos, poderíamos

dizer. Deu-nos motivação para mostrar que conseguiríamos vencer e acredito que este será o nosso legado para essa nova geração que com a acessibilidade disponível pode conquistar o mundo com um *inside* e um *enter*. (E2)

Quando solicitado que os entrevistados relatassem como veem a representação da geração Y em relação às demais na liderança organizacional, percebe-se pelos relatos que se consideram como uma geração que chegou ao mercado de trabalho para mudar conceitos e quebrar barreiras:

É uma geração que está chegando para fazer diferente, pra revolucionar, isto é o que ela tem de mais bacana. (E1)

Esta geração é uma geração de transição, que passou o bastão na maioria das empresas, veio para aproveitar o que de melhor tinha nas tradicionais empresas e captar os melhores intelectos da geração Y, e isto faz com que a organização se torne mais viva e acompanhe o dinamismo do mercado de trabalho. (E2)

Ao se perguntar a maneira como se manifesta o poder nos ambientes onde trabalham, pode-se perceber inclusive que em alguns casos, uma maneira bem interessante e uma visão bem nova a respeito desse poder e da maneira de gerir, que pode ser espelhada no conceito dado por (ERICKSON, 2009), que afirma que a atribuição de atividades aos membros da geração Y que representem desafios, permitindo-os conseguir a resolução dos problemas sozinhos e não dizendo a maneira como fazer, também vem a contribuir significativamente para um relacionamento e ambiente produtivo e amistoso no trabalho.

Essa manifestação acontece de forma automática, pois, na equipe cada um já sabe o que tem que fazer, cada um já sabe a sua função, então é bem tranquilo. (E1)

De forma autocrática. Porém, estou em um cenário atípico e em transição com um espaço muito curto entre a diretoria e o chão de fábrica, assim vejo que se torna necessário, não para que os cargos de chefia se exaltem, mas pelo fato dos recursos humanos não entenderem a dimensão da organização e não entenderem sua dinâmica de ação. (E2)

Eu acredito em uma forma de trabalho em parceria, ou seja, eu tenho que ter uma forma de parceria com meus empregados, então eu não chamo ninguém de empregado, eu chamo de amigo, eu chamo de parceiro de negócio, por que os amigos sabem dos problemas que você enfrenta e te ajudam a solucionar pra empresa ir pra frente, se precisar flexibilizar o horário ou de uma ajuda extra, eles estão sempre prontos e isso facilita muito. (E7)

Aqui é como se fosse uma família, todos têm voz, não tem um poder que vem de cima para baixo. (E3)

Perguntados sobre a maneira como lidam com o fato de possuir subordinados de outras gerações, isto flui de maneira bem tranquila:

Em relação a ter subordinados mais velhos ou mais novos, eu acho que dependendo do profissional eles tendo um gerente mais velho ou ele tendo um subordinado mais velho ou mais novo ou vise e versa, tudo vai do profissional, claro que tem lá suas limitações né, mas isso de que meu gerente é mais novo que eu, que meu subordinado é mais velho e tal, acho que isso aí vai do profissional, quando o gerente e o subordinado se entendem, a idade é o de menos. (E1)

Gosto de pensar que essa mistura de X, Y e Z ainda renderá frutos de valor imensurável. (E2)

De forma bem tranquila, procuro estar sempre aprendendo com eles. (E7)

#### 4.3. Percepção sobre poder na organização

Ao indagar os entrevistados sobre como veem a atribuição de poder à geração y dentro das organizações e como essa ascensão ao poder influencia na vida pessoal dos mesmos, foi possível obter resultados que converge aos conceitos apresentados, como o de Bertero (1996) que relata que aquele que possuir o poder, pode mudar estruturas e influenciar nas mudanças internas das organizações.

De fluxo natural e produtivo. Depende dos casos de ascensão e da cultura intrínseca em cada indivíduo. Para os que buscaram evoluir é uma forma de dar um caminho e objetivo a cada envolvido nos diversos setores organizacionais. Porém, nos que se mantiveram inertes podem causar grandes estragos como qualquer outro ser que não saiba como conduzir ou influenciar as pessoas pro bem. (E2)

Sendo uma geração dinâmica, é normal querer mais poder, sendo ele delegado ou não. (E8)

A geração Y exerce o poder de maneira bem tranquila e harmoniosa, de maneira a zelar pela boa relação com seus subordinados indo de frente com a afirmação de Weber (2004), que afirma que se pode entender como poder a probabilidade de um indivíduo ou vários, impor sua vontade mesmo que contrária a vontade de outras pessoas.

Acredito que de forma funcional, através da motivação para conclusão rápida dos objetivos, (E8).

Com diálogo e exemplo, simplesmente fazendo. Odiamos ter que mandar, preferimos mostrar e dialogar para que formemos soluções e conclusões juntos e sejamos o nós e não o eu, (E2).

Acho que para alguns falta um pouco de maturidade, pois, acreditam que saindo da faculdade, basta apenas aplicar a teoria que aprenderam e pronto, se esquecem que precisam adequar aos clientes e aprender com os mais velhos com experiência. (E7)

Ao serem questionados sobre o fato de se considerarem os mais indicados aos cargos de gestão e se consideram possuir todas as atribuições necessárias, houve divergência de respostas:

Não acredito que sejamos somente nós. Acredito que todos nós somos capazes de exercer, ou ser o que quisermos independente de cargo, idade, geração, posição social, e etc. O fato é! Quantos de nós estamos dispostos a nos dedicarmos para gerir qualquer que seja a situação, organização ou mesmo nossa vida pessoal. Ainda tenho muito que aprender e estou aprendendo. A vida é uma viagem pelo conhecimento e evolução e os que se julgarem capazes, com certeza não serão os mais certos para assumir tal responsabilidade. (E3)

Não, acredito que qualquer indivíduo possa se reinventar. Acredito que a cada dia que passa novas atribuições são necessárias. Pessoas mudam a todo o momento e devemos acompanhá-la também, pois são bens das organizações. (E8)

Acho que não, porque para a liderança é necessário uma pessoa que tenha este poder, pois, muita gente não sabe repassar o que sabe e nem cobrar o que deseja de seus subordinados, isto não é característica de uma geração em específico, e sim de alguém que tem aptidão a isso. Eu por exemplo, busco me adequar e aprender a cada dia. (E7)

Ao final, buscou-se descobrir se os integrantes da geração Y julgam seu trabalho importante para que a organização seja bem sucedida e com isso podemos perceber que todos parecem possuir uma autoestima muito boa em relação a isso.

Sim, porque eu cuido da gestão e captação dos recursos financeiros da empresa e da manutenção do capital. (E7)

Sim, muitas decisões são tomadas por mim, o que consequentemente devam ser as melhores para o crescimento da empresa. (E8)

Claro! Faço parte da mudança e quero estar junto dela quando ela estiver na crista da onda, pois sei que lá também é meu lugar. Meu propósito é ser um executivo bem sucedido e para isso preciso me dedicar e fazer com que a organização na qual pertenço chegue lá. (E2)

## **5. CONCLUSÃO**

A geração Y é atualmente uma grande atuante no mercado de trabalho em muitas e distintas funções, sendo algumas delas de gestão e liderança dentro das organizações, com isso, há o surgimento de diversos desafios inerentes a estes cargos gerenciais, sendo alguns deles decorrentes das diferenças de visão e ponto de vista das diversas gerações que atuam em parceria com a geração Y no mercado de trabalho.

É visível em algumas organizações a situação de jovens da geração Y recém formados em administração ou outra formação acadêmica gerencial, que depois de formados passam a ocupar cargos de liderança dentro destas empresas e na maioria dos casos estes cargos vem acompanhados de algum poder atribuído aos mesmos, com isso torna-se comum ter dentro destas organizações, indivíduos integrantes de gerações anteriores a Y e que em consequência disto, são mais

velhos e experientes, mas, em função da inércia de aprendizado e estagnação em seus cargos, acabam se tornando subordinados de jovens recém formados, tomados de muito conhecimento teórico e inquietos para colocá-los em prática. Em virtude de tudo isso surgem conflitos na gestão pela dificuldade de alguns integrantes das gerações passadas em aceitar que seus superiores sejam bem mais novos que eles e menos experientes, consideram incomum receberem ordens de jovens cheios de ideias, mas com nenhuma experiência prática.

Com isso pode-se encontrar os resultados da pesquisa de acordo com os objetivos da mesma, onde se buscava em primeiro lugar verificar os principais desafios vivenciados pela geração Y nas funções relacionadas às relações de trabalho, que veio a revelar que de modo geral os conflitos e a responsabilidade com as decisões tomadas estão entre os desafios mais comuns.

Verificou-se também a maneira como a geração Y trabalha em funções de liderança com subordinados de outras gerações e ficou bem claro que quando o profissionalismo é levado em conta, tudo se torna mais fácil e a diferença de idade passa a ser apenas um quesito de diferenciação nominal, e na prática a união dos que há de melhor em cada uma destas gerações é o que gera o melhor resultado possível para as organizações.

E respondendo ao último objetivo que visa descobrir a visão da geração Y sobre o poder atribuído a eles pelas funções de gerência, podemos perceber que para eles, este poder flui de forma natural, faz parte da função, e com isso busca-se somente gerir este poder da maneira mais eficaz possível, de forma que não venha a interferir nas boas relações necessárias entre os gestores e seus subordinados.

Finalizando, como a problemática deste estudo visa responder como a geração Y enfrenta as dificuldades vivenciadas nas relações de trabalho provenientes dos cargos de gestão na cidade de Ibatiba (ES). Pode-se concluir que, devido às grandes mudanças que as organizações vem passando durante os últimos anos, buscando se adaptar ao novo modelo de mercado inovador e tecnológico, a geração Y segue esta tendência com forma de superar seus desafios, tentando estar sempre cientes das novidades e práticas de mercado e gestão contemporâneas, para que não fique ultrapassada e esteja sempre capacitada a resolução de eventuais problemas típicos dos cargos de gestão.

Após a análise dos dados coletados, entende-se que os integrantes da geração Y são ótimos gestores e que os mesmos vêm ganhando cada vez mais espaço nos cargos de gestão em função de sua constante busca por aprofundar seus conhecimentos. Sugere-se então que a pesquisa possa ser replicada em uma escala maior, em alguma grande cidade que possua grandes indústrias e grandes lojas, para que os resultados possam ser comparados e analisados. Sugere-se também que a geração Z que começa agora a ingressar no mercado de trabalho, possa seguir os passos da geração Y possa se tornar cada vez mais capacitada e capaz de exercer a gestão e a liderança dentro das organizações atuais e futuras.

## 6. REFERÊNCIAS

ANDRADES, S. I.; MENDES, P.; CORREA, D. A.; ZAINÉ, M. F.; OLIVEIRA, A. T. **Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos12/10416476.pdf>>. Acesso em: 17 Nov. 2016.

ANINGER, L. **Gerenciando conflitos.** Disponível em: [http://www.linhadireta.com.br/novo/livro/parte4/artigos.php?id\\_artigo=16](http://www.linhadireta.com.br/novo/livro/parte4/artigos.php?id_artigo=16)>. Acesso em: 18 Nov. 2016.

ARAUJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2008.

BERTERO, C. O. **Cultura Organizacional e instrumentalização do poder.** In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (coords.). *Cultura e Poder nas Organizações.* ed. 2. São Paulo: Atlas, 1996.

BERTUCCI, J. L. DE O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (tcc).** São Paulo: Atlas, 2012.

BISPO, P. **O valor de cada geração.** Publicado em 2008. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Materia/4957/o-valor-de-cada-geracao.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Materia/4957/o-valor-de-cada-geracao.html)>. Acesso em: 17 Nov. 2016.

BRITO, P. V. de. **As gerações boomer, baby-boomer, X, Y e Z.** Publicado em 2013. Disponível em: <<http://advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-brito/as-geracoes-boomer-babyboomer-x-y-z>>. Acesso em: 24 Nov. 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos na organização.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.

COELHO, A. M. R. **Guerra de gerações: O que aprender com cada um delas?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/guerra-de-geracoes-o-que-aprender-com-cada-um-delas/51671/>>. Acesso em: 22 Nov. 2016.

COIMBRA, R. G. C. de; SCHIKMANN, R. **A geração net.** In: ENANPAD 2001. Campinas – São Paulo. Anais do XXV da ANPAD.

CORDEIRO, H. T. D.; FREITAS, B. B.; FISCHER, A. L.; *Et Al.* **A Questão Das Gerações No Campo da Gestão de Pessoas: Tema Emergente?** Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo. V.03, n.02, 2013. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/16531/12409>>. Acesso em: 18 Nov. 2016.

DASH, M. K.; PANDA, B. K. **Comparative empirical analysis of occupational and motivational differences of different generations in Indian workforce.** International Journal of Business Research. V. 10, n. 6, p. 103-119, 2010.

ENGELMANN, D. C. **O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y?** 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em: 24 Nov. 2016.

ERICKSON, T. **Para que as diferenças desapareçam.** HSM Management, São Paulo, maio/jun. 2009, ed. 75, p. 86-90.

FERREIRA, H. M. G. **Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: o papel do líder como gerente das emoções do grupo**, 2007. Disponível em [http://www.w.aedb.br/seget/artigos07/1271\\_SEGET\\_2\\_2007\\_2.pdf](http://www.w.aedb.br/seget/artigos07/1271_SEGET_2_2007_2.pdf). Acesso em: 18 Nov. 2016.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, N. A. **A sociologia dos mercados de trabalho, ontem e hoje**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n85/n85a07.pdf>>. Acesso em: 24 Nov. 2016.

GURSOY, D.; MAIER, T. A.; CHI, C. G. **Generational differences**: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. International Journal of Hospitality Management. v. 27, p. 448-458, 2008.

HUNTER, J. C. **Os princípios de liderança de o monge e o executivo**: como se tornar um líder servidor. Trad. A. B. Pinheiro de Lemos, Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Diretoria de Pesquisas – DPE. **Coordenação de População e Indicadores Sociais**. COPIS. Disponível em <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=320245>>. Acesso em: 24 Nov. 2016.

KULLOC K. E. **Geração X,Y e Z. As mudanças no mercado de trabalho**. Série Gerações Jornal da Globo. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=npRcPU3lrWg>>. Acesso em: 20 Nov. 2016.

KUNTZ, A. P. 2009. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolvasuacarreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>>. Acesso em: 24 Nov. 2016.

LAFUENTE, F. Do conflito à ação. **HSM Management**, São Paulo, maio/jun. 2009, ed. 75, p. 70-78.

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

LOIOLA, R. Geração Y. **Revista Galileu**. São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.

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

MALAFIA, G. S. **Gestão Estratégica de pessoas em Ambientes Multigeracionais**. VII Congresso de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro. 2011

MALDONADO, M. T. (2005). **A Geração Y no trabalho: um desafio para os gestores**. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4142/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores.html>>. Acesso em: 22 Nov. 2016

MATTOS, C. A.; BICHOFTE, P.; VALENCIANO, T. C. S.; *Et Al*. **Os Desafios Na Transição da Geração X Para a Y Na Empresa Dori LTDA**. Revista Científica do Unisalesiano. Ano 2, n.4, 2011.

MENDONÇA, C. F. **Com geração Y, diminuem as diferenças entre homens e mulheres na liderança**. (2011). Disponível em <<http://gestaodepessoasrh.wordpress.com/2011/01/26>> Acesso em: 04 Dez. 2016.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa - características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração, v.1, n.3, 1996.

OLIVEIRAS, F. C. **Identificando e lidando com a Geração Y**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/5703/identificando-e-lidandocom-a-geracao-y.html>>. Acesso em: 04 Dez. 2016.

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

OLIVEIRA, S. **Jovens para sempre: como entender os conflitos das gerações**. São Paulo: Integrare, 2012.

RIFKIN, J. **A era do acesso**. São Paulo: Pearson-Makron Books, 2001.

ROBBINS, S. P. (2005), **Comportamento Organizacional**. Pearson Prentice Hall, São Paulo.

ROCHA, M. **Depois do primeiro choque de realidade. Como a crise mudou o perfil dos impacientes executivos da chamada Geração Y**. Revista Exame, São

SANTOS, A. L. (2012), **A Geração Y nas Organizações Modernas: Um Estudo Exploratório sobre a Gestão dos Jovens nas Empresas**. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo.

SANTOS, A. A. dos. **Como realizar uma boa combinação entre juventude e experiência?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/como-realizar-uma-boa-combinacao-entre-juventude-e-experiencia/51973/>>. Acesso em: 24 Nov. 2016.

SERRANO, D. P. **Geração Y**. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao\\_Y.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Y.htm)>. Acesso em: 24 nov. 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHIYASHIKI, E. **A geração Z e o mercado de trabalho**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/a-geracao-z-e-o-mercado-detrabalho/25973/>. Acesso em: 03 dez. 2016.

STAUFFER, D. **O que motiva cada geração**. São Paulo: HSM Management, 2003.

STEVES, R. H. **Managing human capital**: how to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce. *International Business Research*, vol. 3, n. 3, julho 2010.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

VELOSO, E. F.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. XXXII Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. v. 2. São Paulo: HNB, 2004.

ZEMKE, R. O. Respeito às gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, p.51-55, 2008.