

de Carvalho Jacques, Thiago; Braga Pereira, Gilberto; Lopes Fernandes, Adriana;
Andrade Oliveira, Daysa
GERAÇÃO Z: PECULIARIDADES GERACIONAIS NA CIDADE DE ITABIRA-MG
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 9, núm. 3, julio-septiembre,
2015, pp. 67-85
Universidade Federal Fluminense
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742858006>



GERAÇÃO Z: PECULIARIDADES GERACIONAIS NA CIDADE DE ITABIRÁ-MG

GENERATION Z: GENERATIONAL PECULIARITIES IN ITABIRÁ-MG

Recebido em 21.01.2015. Aprovado em 02.09.2015

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v9i3.528>

Thiago de Carvalho Jacques

thiagocjacques@gmail.com

Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira, Itabira/MG, BRASIL

Gilberto Braga Pereira

gilberto.pereira@funcesi.br

Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira, Itabira/MG, BRASIL

Adriana Lopes Fernandes

drialf@yahoo.com.br

Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa/PORTUGAL

Daysa Andrade Oliveira

daysaandrade@yahoo.com.br

Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira, Itabira/MG, BRASIL

Resumo

As pessoas que nasceram na década de 1990 compõem um grupo denominado Geração Z e são descritas como seres interligados às novas tecnologias de informação e comunicação. Assim, o objetivo deste trabalho foi aprofundar o entendimento sobre quem são os membros dessa geração. E, para isso, empregou-se a metodologia de pesquisa de campo, em uma abordagem quantitativa, do tipo descritiva. Fizeram parte do universo os 9.519 jovens, entre 15 e 19 anos, da cidade de Itabira/MG. Valeu-se dos critérios de amostragem probabilístico e aleatória simples para definir 389 jovens como uma amostra estatisticamente confiável. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados aos alunos de instituições de ensino, no período de novembro e dezembro de 2012 e analisados estatisticamente. Os resultados apontaram que os jovens Z se preocupam com a saúde, consideram a educação essencial para o futuro, entendem a religião como um ponto de apoio e, apesar de julgarem a política importante, não se envolvem.

Palavras-chave: Jovens. Gerações. Geração Z.

Abstract

People who were born in the 90s make up a group called Generation Z and they are described as being interconnected to the new technologies of information and communication. On the above, the objective was to deepen the understanding of who are the members of this generation. And for that, we used the field research methodology with a quantitative approach, the descriptive type. Were part of the universe 9,519 young people between 15 and 19 years, from Itabira/MG. Took advantage of probabilistic and random sampling criteria to define 389 young people as a reliable sample. The Data were collected through questionnaires given to students, between November and December 2012, treated quantitatively, and analyzed statistically. Finally, it was revealed that young people care about the health, consider the essential education for the future, understand religion as a point-supporting and, despite consider important political, they do not involve.

Keywords: Young. Generations. Generation Z.

Objetivos e Justificativas

Os indivíduos que nasceram na década de 1990, compõem um grupo denominado Geração Z e são descritos como peculiarmente familiarizadas com as novas tecnologias de informação e comunicação (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000). Os mais velhos da geração, aproximam-se atualmente dos vinte anos de idade, momento em que as escolhas profissionais e a inserção no mercado de trabalho se revelam como exigências sociais importantes. São testemunhas de um ritmo fragmentado, devido à variedade de atividades que executam simultaneamente: ouvem música, navegam na internet, falam ao celular e assistem a filmes, por exemplo, condição que cria comportamentos, gera demanda e confere traços peculiares a seus sujeitos.

A chegada ao mercado de trabalho da Geração Z, em consequência, é anunciada e interpretada como uma promessa de profissionais multitarefas, atentos a múltiplos estímulos e ágeis na absorção de novas tecnologias. Por outro lado, cresce a demanda por modelos de gestão e organização, capazes de acolhê-los com suas necessidades de instruções e orientação que não cerceiem, mas minimizem a ocorrência da dispersão em face de dificuldades de se concentrarem em uma só ocupação. Assim, é suposto pela literatura que tematiza gerações, que os jovens Z iniciarão uma tendência que deve perdurar a partir deles: a de integração total com a tecnologia. Nascidos no momento em que a *internet* se difunde, chegaram ao mercado de trabalho esperando por um mundo semelhante ao deles, totalmente conectado, aberto a interações, veloz e global. O modelo de comando e controle largamente fomentado e validado como estratégia disciplinar de gestão, não parece encaixar-se como alternativa possível. Em organizações ágeis e flexíveis, é provável que possam ser colhidos bons frutos a partir de suas contribuições, porém, naquelas marcadas por estruturas rígidas, verticalizadas e com um forte caráter disciplinador supõe-se a possibilidade de gerar conflitos de toda espécie, principalmente no que se refere à agilidade de comunicação e acesso irrestrito a superiores (FILHO; LEMOS 2008).

Ante o exposto, o objetivo da presente pesquisa foi o de aprofundar o entendimento sobre quem são os sujeitos da geração Z, a qual se apresenta como a próxima a se inserir no mundo do trabalho.

Pretende-se com o estudo contribuir para a compreensão e reflexão sobre práticas que levem em consideração as especificidades e necessidades dos futuros profissionais da Geração Z. Esquiva-se deliberadamente de qualquer tentativa de criar “modelos” prescritivos de modos de gestão padronizados para se lidar com esses sujeitos. A pretensão é, tão somente, identificar dificuldades, limitações e pontos de excelência atribuíveis a eles, organizando informações capazes de sustentar ou subsidiar a adoção de políticas e práticas, bem como fomentar a discussão e o desenho dos processos de administração de recursos humanos de modo compatível.

Gerações e o contexto Itabirano

Gerações

O conceito sociológico de *geração* pode ser entendido, como destaca Schmidt (2001, p. 88) citando Velho (1986), em quatro sentidos distintos: “[...] conjunto de todos os membros de uma sociedade; conjunto dos descendentes do mesmo progenitor ou progenitores; conjunto dos indivíduos que nasceram aproximadamente na mesma época; período entre o nascimento dos indivíduos nascidos na mesma época e sua prole”.

Compreendido como um instrumento fundamental na pesquisa histórica, o conceito torna possível compreender as noções de coetâneo e de contemporâneo. O coetâneo recusa a igualdade de idades, a consideração de gerações genealógicas e inaugura a idade como uma substância vital, não numérica ou relativa a uma data. Uma “zona de datas” demarca um período vital e histórico, não restrito a um ano de nascimento. Ser coetâneo significa, pois, compartilhar uma mesma classe de idades, em oposição a ser contemporâneo, que faz referência a uma mesma idade biológica.

Esta noção de gerações remete para a noção de existência, no mesmo momento histórico, de indivíduos que pertencem a gerações biológicas diferentes, mas que participam do mesmo “espírito de tempo”. Tendo chegado assim à noção de geração histórica, [Ortega y Gasset] entende por tal não uma série de homens que nasceram em duas datas, mas, fundamentalmente, o momento e o lugar de aparecimento na história [...]” (FREITAS, 2002, p. 3).

Temos em Ortega y Gasset (1883-1955), um expoente e precursor na discussão do conceito de gerações, a distinção entre geração cronológica ou genealógica e geração histórica e, com ela, a diferenciação substancial de entrecruzamento e coexistência, em detrimento de uma associação linear de movimento sucessório entre gerações.

Interessa, pois, que a cronologia iniciada pelo ano de nascimento e as diferenças etárias situam-se entre os mais elementares parâmetros determinantes do destino e da vida humana. Na sociedade humana, ao ciclo biológico condicionam-se as fases culturais, as representações simbólicas e o ‘autofazer’ humano e a construção das relações sociais para as diferentes distribuições dos papéis sociais (EISENSTAD, 1976, p. 2). Assim, as definições culturais relativas a cada grupo etário criam identidades coletivas, não obstante se mantenha a variedade dos atributos passíveis de enumeração em cada indivíduo singular que o compõe.

Karl Mannheim (1893-1947), outra figura a qual se atribui a consolidação do conceito, bem como o desenvolvimento de pesquisas com tal recorte, é referência importante citada por Freitas (2002) e por outros pesquisadores para se discutir gerações, considerando as produções acerca do tema na primeira metade do século XX. Ele se aproxima de Ortega y Gasset (1883-1955), apesar de refutar a delimitação de intervalos e tempo regulares e precisos, além de estabelecer a separação entre geração potencial, refletida no ritmo biológico da existência, e geração efetiva. Para Mannheim (1976), geração é um fenômeno eminentemente cultural e se traduz num conjunto de indivíduos que têm em comum uma época de nascimento, a vivência de acontecimentos sociais e compartilhamento significativo da mesma experiência histórica, o que faz gerar uma consciência comum permanente no curso de vida. Ou seja, geração se refere a grupos com forte identidade histórica, que elaboram o material de suas experiências comuns segundo diferentes modos de vida e que participam de um destino comum, partilham ideias e conceitos. Ainda desenhando a perspectiva *mannheimiana*, recuperam-se pelo menos três sentidos para gerações: um recorte biológico, o conceito de unidade e o de grupo concreto. Como recorte biológico, o conceito reforça a noção de indivíduos em diferentes momentos do ciclo de vida que partilham e disputam a compreensão de dado momento histórico. A segunda acepção, unidade geracional, traduz-se em processos

de identidade em um contexto histórico, mesmo que os indivíduos singulares não se reconheçam como pertencentes à categoria social especificada ou tenham dela distintas perspectivas. O grupo concreto como geração nativa, circunscrito ao mesmo contexto local, se constitui por laços prévios por proximidade ou é formado por livre arbítrio.

Nas décadas de 1960 e 1970, confirmam-se, segundo Freitas (2002), diferentes acepções acerca do conceito de gerações que seguem vertentes bastante diversas e até contraditórias, conforme seus fins e campos de conhecimento. Para os etnólogos, esse conceito restringe-se à filiação ou genealogia, objetivando classificar idades e marcar papéis sociais e, portanto, diz de intervalos de tempo que delimitam graus de filiação. Para os demógrafos, bastante próximos dos etnólogos, geração nada mais é do que o conjunto de indivíduos nascidos na mesma data ou mesmo intervalo de tempo. Os sociólogos, porém, substituem a concepção unidimensional de tempo da história pela pluralidade, tomando o conceito como impregnado da noção de existência simultânea de momentos de amplitude temporal variável. E, na história e literatura, o conceito se impregna da historicidade *orteguiana*, indo além de uma coincidência cronológica entre membros; afasta-se da regularidade temporal e afirma-se um fenômeno que se faz e que não é naturalmente dado biologicamente pelo nascimento.

No contexto descrito até este ponto, entende-se geração como categoria social, que é mais do que uma delimitação por faixa etária e, ao mesmo tempo, reconhece-se que não se trata de um grupo coeso ou uma classe de fato.

Ao definir juventude, Groppo (2000) formula um conceito de gerações que nos parece bastante pertinente aos propósitos dessa pesquisa: “[...] definida como categoria social, a juventude torna-se [...] uma representação sociocultural e uma situação social [...] no sentido dado por Mannheim]. [...] é uma concepção, representação ou criação simbólica, fabricada pelos grupos sociais ou pelos próprios indivíduos [...] para significar uma série de comportamentos e atitudes a ela atribuídos. [...] é uma situação vivida em comum por certos indivíduos” (GROOPPO, 2000, p. 8).

Gropp (2000, p. 12) considera que a categoria juventude e outras categorias baseadas nas faixas etárias “têm importância crucial para o entendimento de diversas características das sociedades modernas,

do funcionamento delas e suas transformações”. Vertente interpretativa com a qual se concorda mesmo em razão de a sociedade moderna ser, também, o processo sócio histórico de construção das gerações presentes na contemporaneidade.

Acompanhar as metamorfoses dos significados e vivências sociais da juventude é um recurso iluminador para o entendimento das metamorfoses da própria modernidade “[...] como a arte-cultura, o lazer, o mercado de consumo, as relações cotidianas, a política não institucional etc. [...] a sociedade moderna é constituída não apenas sobre as estruturas de classe ou pelas estratificações sociais que lhe são próprias, mas também sobre as faixas etárias e a cronologia do curso da vida. A criação das instituições modernas [...] – como a escola, o Estado, o direito, o mundo do trabalho industrial etc. – também se baseou no reconhecimento das faixas etárias e na institucionalização do curso da vida” (GROPPY, 2000, p. 12).

É pertinente, pois, tomar gerações como recorte de pesquisa, além de se observar que têm aumentado o número de estudos que tratam dele (GURSOY; MAIER; CHI, 2008; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; LOYOLA, 2009; DASH; PANDA, 2010). Alguns as classificam somente por meio do aspecto cronológico. Entretanto, segundo Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2011), para classificar as gerações são necessárias ter em conta, diversas variáveis, “[...] o aspecto cronológico é apenas um dos itens que deve ser considerado na delimitação de uma geração. É importante que se incorpore a ideia de classe, contexto histórico, vivências comuns, relações familiares e intergeracionais”.

Como já demarcado acima, as gerações, basearam-se num conjunto de vivências e concepções que foram compartilhadas por pessoas de diferentes idades que viveram num mesmo período histórico (LOMBARDIA *et al.*, 2008; HOWE, STRAUSS, 1991). Desta forma, Abrams (2010) compartilha da mesma opinião e acrescenta que: “[...] as gerações não surgem de cadência temporal estabelecida por uma sucessão de gerações biológicas. [...] não há padronização do tempo para medir ou prognosticar seu ritmo. [...] uma geração pode ter dez anos, ou como aconteceu nas sociedades pré-modernas, vários séculos. Pode incluir uma pluralidade de gerações, ou, como na história de muitas sociedades tradicionais, apresentar apenas uma geração sociológica. Elas cessam quando novos e grandes eventos históricos - ou, mais

frequentemente, quando lentos e não catastróficos processos econômicos, políticos e de natureza cultural – tornam o sistema anterior e as experiências sociais a ela relacionadas sem significado”. (ABRAMS *apud* FEIXA; LECCARDI, 2010, p.191).

Em síntese, o conceito de gerações é tomado neste relato de pesquisa como uma categoria social, como o faz Groppo (2000, p. 27): “[...] uma criação sociocultural própria, marcante e fundamental dos processos de modernização e da configuração das sociedades contemporâneas [...] surge ao lado ou em conjunção com outras categorias sociais essenciais, como estruturas e estratificações sociais, relações de gênero, relações étnicas e outras, bem como junto a fenômenos históricos cruciais, como o capitalismo, o imperialismo, o ‘ocidentalismo’ etc.”.

No entanto, as críticas dirigidas ao conceito de geração se sustentam na sua eventual diluição dos fatores de estratificação, por, em certa medida, uniformizarem diferenças e desigualdades de natureza política, social, econômica, dentre outras. Mas seu resgate impõe a consideração da complexidade dos fatores implicados tanto quanto a convergência sincrônica de todos eles. Para Sarmento (2005, p. 363), “a ‘geração’ não dilui os efeitos de classe, gênero ou raça na caracterização das posições sociais, mas conjuga-se com eles, numa relação que não é meramente aditiva nem complementar, e se exerce na sua especificidade, ativando ou desativando parcialmente esses efeitos”. Mais adiante (p. 367) ele acrescenta ser um construto sociológico que procura dar conta das interações dinâmicas “[...] entre, no plano sincrônico, a *geração-grupo de idade*, isto é, as relações estruturais e simbólicas dos atores sociais de uma classe etária definida e, no plano diacrônico, a *geração-grupo de um tempo histórico definido*, isto é, o modo como são continuamente reinvestidas de estatutos e papéis sociais e desenvolvem práticas sociais diferenciando os atores de uma determinada classe etária, em cada período histórico concreto”. (SARMENTO, 2005).

É assim que autores diferentes citam gerações distintas, em um mesmo período cronológico. Por exemplo, Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2011), classificam os membros da Geração Y como os nascidos a partir de 1978, enquanto Filho e Lemos (2008) apontam os integrantes da Geração Digital ou Geração Z, como os indivíduos nascidos depois de meados dos anos 80. Já Pinho, Martens e Leite (2011), possuem uma visão diferenciada, entendem que os membros da geração Y são aqueles nascidos entre 1977 e 1994. Além do que, os limites temporais ou períodos que especificam

uma geração vêm seguindo a lógica de aceleração tecnológica sobre os modos sociais de existência e experiência, encurtando-se, cada vez mais, de 30 para 25, 20 ou mesmo 10 anos.

São várias as possibilidades de classificação das gerações coetâneas e contemporâneas. Justifica-se, nessa pesquisa, a adoção da proposta de Zemke; Raines; Filipczak (2000), a saber: os Veteranos ou Tradicionais, nasceram entre 1922 e 1945, os *Baby Boomers*, entre 1946 e 1964, a Geração X corresponde aos nascidos entre 1965 e 1978, a Geração Y são aqueles nascidos entre 1979 e 1992, e por último, a Geração Z, representada pelos nascidos na década de 90. Esta última, também denominada como Geração Digital ou *Next*, cujos membros são aqueles que surgiram na era tecnológica ou do conhecimento, do computador, da *internet* e do telefone celular.

Os autores determinam a divisão das gerações a partir do sistema de valores, gostos, crenças, comportamentos e atitudes diferentes. Além disso, a autora também considerou a diferença de idade e a forma como cada grupo vê o mundo e como lidam com o trabalho.

As subseções seguintes descrevem as características geracionais e os principais fatos históricos que influenciaram os jovens de cada geração, tendo por referência principal os autores Zemke, Raines e Filipczak (2000), além de fazer-se alusão às demandas de gestão de pessoas implícitas à condição peculiar a cada uma.

Veteranos/Tradicionais

Os Veteranos, aqueles nascidos entre 1922 e 1945, são considerados possuidores de sabedoria e astúcia em relação ao trabalho. São pessoas mais dedicadas, exercem liderança no método autoritário e quando se voltam ao trabalho em equipe são mais ríspidas, e esperam de seus colegas, sobretudo, a lealdade e a dedicação (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000). Neste âmbito, Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2011, p. XX) destacam que são pessoas que “[...] reconhecem a importância do sacrifício para alcançar os objetivos”.

Zemke, Raines, Filipczak (2000) acrescentam afirmando que embora os Veteranos acreditem no trabalho em equipe, eles tendem a encará-lo segundo o modelo militar, ou seja, terá sempre de ter alguém que dê a última palavra e que dê a voz de comando. Sendo assim, se uma empresa ou serviço é liderado por um

veterano, ele tenderá a concentrar poder em si mesmo e a ser o responsável por tomar todas as decisões estratégicas, assumindo total responsabilidade pelas suas consequências.

Além disso, possuem uma rede de relacionamentos e contatos preciosos para a organização. Nogueira (2011) aponta que a maioria dessas pessoas é aposentada, na atualidade, e, também, gozam de estabilidade financeira, têm tempo e dinheiro para se dedicar a viagens, a principal diversão deste grupo.

Contudo, os principais valores desta geração, são marcados por Zemke; Raines; Filipczak (2000) da seguinte forma: apreciam a consistência e a uniformidade, bem como as coisas em grande escala; nutrem um forte sentido de dever e acreditam na lógica. Disciplinados e leais, orientam-se para o passado e aprendem com as lições da história. Firmam-se em princípios da lei e da ordem, investindo de maneira conservadora.

Esta geração presenciou em sua juventude diversos conflitos que fizeram história no mundo inteiro e que influenciaram a formação dos membros dessa geração. Podem-se citar os ataques do Japão em *Pearl Harbor*, a explosão de bombas atômicas nas cidades de Hiroshima e Nagasaki e o início da Guerra Fria, inclusive, alguns ataques que culminaram na Segunda Guerra Mundial (LOWE, 2011).

Os membros dessa geração nasceram e viveram em períodos de guerra, muitos foram, ou viram seus parentes convocados para lutar, o que pode explicar sua característica de alta subordinação e crença na lei e na ordem, comparando-os por Zemke; Raines; Filipczak (2000) ao modelo militar.

No Brasil, os membros dessa geração presenciaram a “era Vargas”, e sofreram com o período de ditadura no país. O sacrifício pela pátria pode ter ajudado a reforçar o sentimento nacionalista. O que explica outra importante característica geracional, o sacrifício do que é individual para com o coletivo, e o senso de responsabilidade.

Quanto ao tipo de gestão de pessoas existente na época em que essa geração entra no mercado de trabalho, pode-se dizer que era praticamente inexistente, prevalecia o modelo *taylorista*, voltado para a produtividade, em que o homem era visto como um anexo às máquinas (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Baby Boomers

Os nascidos nesta geração foram definidos por Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2011) como pessoas otimistas e fortemente centradas no trabalho. De acordo com os autores, os *baby boomers* tem senso de amor e de ódio pela autoridade, eles procuram liderar pelo consenso e se sentem autorresponsáveis por seus estímulos para o trabalho. Os mesmos se definem pelos resultados que alcançam, por suas próprias capacidades e, por isso, costumam situar a carreira profissional acima de tudo, inclusive da própria família (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000).

Pinho, Martens e Leite (2011) acrescentam que essas pessoas são caracterizadas por possuírem um perfil mais ponderado, elas são obedientes e servidoras. Para eles, o fato de ter nascido no pós-guerra, é o que faz com que tomem para si a responsabilidade de reconstrução (PINHO; MARTENS; LEITE, 2011).

Este grupo também é reconhecido como aquele que cresceu na era do progresso e que acredita que qualquer dificuldade seja apenas uma oportunidade para exaltar sua maestria. Encaram o mundo dos negócios como uma guerra e consideram qualquer competidor, um inimigo (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAC, 2000).

Segundo Santos (2012), as décadas que permeiam o nascimento e juventude dos *Baby Boomers*, foram marcadas como um período de transições entre o pós-guerra e as revoluções comportamentais e tecnológicas que conduziram à divisão dicotônica e polarizada entre o capitalismo e o socialismo. No mundo, os cientistas revelaram as experiências e as descobertas relativas à decodificação do DNA. Os meios de comunicação igualmente se expandem e, no Brasil, o período coincide com chegada da televisão em um país que, então, sofria com a ditadura, a repressão política e a censura. Porém, é também no mesmo período que se convive com mudanças importantes na política nacional e internacional.

Lowe (2011) afirma que em 1960, John F. Kennedy é eleito presidente dos EUA e no Brasil, em 1961, houve a renúncia de Jânio Quadros e a posse do seu vice João Goulart, fato que estimulou as disputas políticas no país. João Goulart, o primeiro presidente trabalhista, tentou implementar as Reformas de Base, cedendo forçosamente a governança, a partir do golpe de Estado que gerou o mais longo ciclo de governos militares da história do Brasil.

Assim, mudanças políticas, a reconstrução pós-guerra e os avanços tecnológicos podem explicar algumas características específicas das pessoas nascidas nessa época, como o fato de serem consideradas otimistas e dedicadas ao trabalho.

Em relação à gestão de pessoas, em meados da década de 50, a superação do modelo *taylorista* e *fordista*, fez com que o foco da gestão passasse para o comportamento humano (FISCHER 2002). A preocupação se voltava para as teorias motivacionais e liderança, preocupação com o clima organizacional e retenção de pessoal e diminuição do absenteísmo. Transformações atribuídas a fatores como aumento da competitividade, exigência do mercado por melhores produtos, necessidade de profissionais mais capacitados e comprometidos (SANT'ANNA; MORAES, 1998). No Brasil, especificamente, as estatais dominavam hegemônica como fonte empregadora, o que acarretava a contratação de pessoas menos qualificadas para postas de complexidade variada.

Geração X

Os membros dessa geração são os nascidos entre 1965 e 1978, pessoas especialistas em equilibrar a vida profissional e a pessoal. Seus membros acreditam que emprego não é uma garantia de sobrevivência e são adeptos e sentem-se confortáveis com as mudanças, além de se adaptarem facilmente a diversas funções, trabalharem bem tanto em equipe quanto individualmente. Em geral são altamente qualificados, criativos e dominam as tecnologias de informação e comunicação (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAC, 2000).

A Geração X desconfia da hierarquia e das verdades absolutas, geralmente priorizam o alcance de objetivos e não de prazos. Valorizam o horário flexível e o ambiente de trabalho informal, além de medidas motivadoras para o trabalho (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAC, 2000). Primam, portanto, pela busca de autonomia e independência, gostam de receber *feedback* de seus superiores e apreciam ser desafiados e focados em resultados.

Para a Geração X, os objetivos pessoais são mais importantes que os organizacionais, muito embora sejam capazes de conciliá-los. Segundo Santos (2012), o motivo de tal característica foi a vivência da demissão de seus pais, fieis às empresas nos anos 80, ocorrida

devido à crise do petróleo e a recessão econômica. A época do nascimento desta geração coincide, ainda, com o alto índice das taxas de divórcio e de entrada das mulheres no mercado de trabalho de forma pujante.

Segundo Oliveira, Piccini, Bitencourt (2011), uma das características desse grupo é a busca da liderança pela competência. Defendem um ambiente de trabalho informal e, em sua maioria, tiveram grande facilidade de se formar academicamente, ingressar em faculdades e, consequentemente, conseguir empregos melhores.

Inobstante, a fase em que surgiram os membros da Geração X foi dominada por crises e revoluções. Entre os anos de 1965 e 1978 ocorreram os movimentos civis em favor dos negros e homossexuais, o feminismo, o protesto dos *hippies* contra a Guerra Fria, a crise do petróleo que levou os EUA à recessão e muito derramamento de sangue nos regimes ditoriais em países como Espanha, Grécia e em países do Cone Sul. Violência política, luta armada e terrorismo fizeram parte deste momento de repressão nestes países (LOWE, 2011).

No Brasil, a década de 80, época em que os membros dessa geração entravam na adolescência, é considerada como a década perdida devida às altas taxas de juros, inflação e moeda desvalorizada, tanto quanto uma inexpressiva produção cultural (SANTOS, 2012). Fatos que explicam, segundo os autores, o porquê de as pessoas dessa geração estar sempre em busca de maiores salários e qualidade de vida.

Conforme afiança Casado (2007) face à recessão econômica, as organizações passaram a gerir com foco em resultados, controlar custos e racionalizar o excedente de mão de obra que havia sido contratado anteriormente. Com a concorrência em alta, para aumentar a competitividade, as empresas apostavam na reengenharia e no enxugamento das estruturas. O foco passou a ser a adequação das políticas internas da organização às exigências do ambiente.

Segundo Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas adotado pelas empresas passou de comportamental para estratégico. Inicia-se o processo de entendimento, pelas organizações, de que apenas motivar as pessoas não garantiria o alcance dos resultados, então, fez-se necessário adequar as políticas internas às exigências do ambiente em que as organizações estavam inseridas. Passa-se a compreender que para que as empresas fossem capazes de alcançar seus objetivos, elas teriam

que alinhar seus objetivos às necessidades de seus empregados.

Geração Y

O mundo da Geração Y foi marcado por guerras internacionais, civis e de guerrilhas, ameaças nucleares e atentados que aterrorizaram o mundo no final da década de 70 (LOWE, 2011). Porém, o que marcou mesmo o início da década seguinte foi à descoberta do vírus da AIDS e o avanço da tecnologia de informação e comunicação, momento em que foram desenvolvidos: o PC pela IBM, o Apple Macintosh e as interfaces gráficas Windows e Mac OS. Condições que determinam o caráter portátil e interligado de acesso ao conhecimento.

Em sua juventude, os membros dessa geração assistiram os Estados Unidos se consolidarem como a maior potência econômica e militar do mundo, mas em concomitância o foco de preocupação passa a ser os grupos terroristas, que em 11 de setembro de 2001 destroem as duas torres do *World Trade Center* no centro de Nova York e a crise das hipotecas, em 2008, de uma classe média norte americana endividada (SANTOS 2012).

No Brasil, os jovens dessa geração lutaram pelo *impeachment* do Presidente Fernando Collor em 1992, assistiram a criação do Plano Real, que consegue reduzir drasticamente os níveis inflacionários e retomar a estabilidade econômica após duas décadas e meia de tentativas frustradas. Tudo acrescido do fato de presenciar a posse do primeiro presidente originário da classe operária, Luiz Inácio Lula da Silva, em 2003 (SANTOS 2012).

Em meio a essa diversidade de acontecimentos históricos é que surgiram os membros da Geração Y. Nascidos entre 1979 e 1992, esses jovens podem ser definidos por uma infinidade de características, embora o adjetivo ‘individualista’ os identifique bem na perspectiva dos autores. Decididos, eles defendem suas próprias opiniões, e sem comprometer sua vida pessoal, buscam inserção no mercado de trabalho, deixando bem evidente a preferência pelas questões pessoais em primeiro lugar (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000).

Os membros da Geração Y, geralmente praticam esportes, dedicam-se às aulas de música, participam de

redes sociais *online* e respondem e-mails e mensagens instantaneamente (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2011). Essa série de atividades explica a variedade de efeitos que os influenciaram durante a infância e a adolescência.

Esses jovens são considerados inteligentes, conseguem realizar mais de uma atividade ao mesmo tempo, adoram desafios e novidades, mas, para eles, os contratos de trabalho devem oferecer garantias de que terão equilíbrio entre a vida social e profissional (PINHO; MARTENS; LEITE, 2011). Zemke; Raines; Filipczak (2000) completam a ideia dos autores precedentes afirmando que parecem estar entre os mais espertos, inteligentes e saudáveis *homo sapiens* que jamais povoaram a terra. Os mesmos explicam que os progenitores dessa geração se consideram pais devotados, que se esforçaram para que nada faltasse, para que essa geração fosse capaz de superar todas as deficiências e superasse as gerações anteriores.

Pelo fato destes jovens utilizarem computadores, *internet* e celulares para diversas finalidades, eles possuem uma facilidade enorme em lidar com fusos horários, formar parcerias via *internet* em toda parte do mundo e ser contatados a qualquer hora do dia ou da noite. São pessoas serenas e tolerantes, se revoltando apenas contra categorizações raciais, sexuais, sociais e religiosas (FILHO; LEMOS, 2008). Os membros dessa geração são uma combinação da ética de trabalho em equipe dos *boomers*, com a atitude de “eu consigo fazer” dos veteranos e a segurança tecnológica da geração X.

O impacto da chegada da tecnologia nas organizações e a entrada desses jovens no mercado de trabalho fez com que as organizações alterassem mais uma vez a forma de como gerir pessoas. A geração Y é pouco fiel às organizações em que trabalham, importando-se prioritariamente com a realização pessoal (SANTOS, 2012). São jovens comprometidos enquanto percebem que o negócio está alinhado aos seus valores.

Assim que percebem alguma dissonância, não possuem dificuldades em buscar novos caminhos. Adaptativamente, as organizações vêm-se forçadas a incorporar modelos de gestão que valorizem o ser humano, tratando-o como o capital intelectual da empresa, alinhando teorias como a vantagem competitiva de Michael Porter em 1995 com as competências essenciais de Prahalad e Hamel em 1994 (FICHER, 2002).

Contexto itabirano

Município brasileiro situado no estado de Minas Gerais, Itabira localiza-se na região Sudeste do país. A opção de circunscrever o estudo em tal contexto se justifica tanto em questões de acessibilidade, quanto por argumentos de ordem geopolítica, haja vista que se desconhecem estudos geracionais com o presente enfoque, realizados fora dos grandes centros urbanos.

De acordo com dados do IBGE (2010) a população itabirana foi estimada em 110.663 habitantes, sendo então o 24º município mais populoso do estado, com 93% da população vivendo na zona urbana. O seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0,798, considerando-se como médio comparativamente ao do estado.

A região começou a ser desbravada no final do século XVII, porém, foi somente no decorrer do século seguinte que ocorreu um povoamento substancial, após a descoberta de ouro nas montanhas de seu território. Entre o final do século XVIII e começo do século XIX, a mineração do ouro entrou em declínio, porém, ao mesmo tempo a exploração do minério de ferro começava a ganhar impulso, surgindo as primeiras forjas.

Ao longo do século passado várias empresas chegaram a Itabira, atraídas pelas reservas ferríferas. Em 1942, foi criada a Companhia Vale do Rio Doce (atualmente, Vale S.A.), dando início à exploração do minério de ferro em grande escala e a um novo período de desenvolvimento social, econômico e estrutural em Itabira.

Segundo o IBGE (2010), no ano de 2003 o coeficiente de Gini, que mede a desigualdade social, era de 0,40, sendo que 1,00 é o pior número e 0,00 é o melhor. De 2000 a 2010, a proporção de pessoas com renda domiciliar per capita de até meio salário mínimo reduziu em 50%. Em 2010, 92,2% da população vivia acima da linha da pobreza, 5,9% encontrava-se na linha da pobreza e 1,9% estava abaixo.

Após os lineamentos essenciais que contextualizam o estudo a partir da descrição da situação social e econômica da cidade de Itabira e sobre as questões geracionais, entende-se que se torna pertinente esclarecer o percurso metodológico da pesquisa que deu origem a este relato.

Metodologia da pesquisa

A pesquisa se caracteriza por uma abordagem quantitativa, uma vez que se pretende tomar a medida exata dos fenômenos humanos, por meio de suas características mensuráveis. Foi utilizado o tipo descritivo de pesquisa, firmando-se no argumento da necessidade de registrar, analisar e correlacionar fatos sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). A aplicação da pesquisa de campo justificou-se, por sua vez, pela própria definição, qual seja de uma pesquisa utilizada com o objetivo de obter informações de um problema, na qual se procura uma resposta ou comprovação (MARCONI; LAKATOS, 1990).

O universo da pesquisa foi definido pelos 9.519 jovens, entre 15 e 19 anos, da cidade de Itabira/MG, que vivenciaram movimentos políticos e econômicos da região e que se encontra em idade de inserção no mercado de trabalho. A amostragem utilizada foi probabilística, definida de forma aleatória simples, utilizando-se a metodologia de cálculo de Mattar (2001), para populações finitas, que definiu 390 jovens como uma amostra confiável.

O instrumento de coleta de dados (questionário) foi composto por 60 questões fechadas, elaboradas a partir das categorias sugeridas por Zemke; Raines; Filipczak, (2000) para descrever as quatro últimas gerações, em específico a Geração Z. Efetuou-se teste piloto, com os alunos do 1º período do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior, em setembro de 2012, o que proporcionou o ajuste do questionário, eliminando perguntas que porventura se apresentaram pouco discriminativas e que suscitarão dúvidas quanto à compreensão dos respondentes; mediuse, pois, sua eficácia na obtenção de respostas que satisfariam ao objetivo da pesquisa. Posteriormente, os questionários foram aplicados a alunos de escolas públicas, privadas e de ensino técnico da cidade de Itabira/MG, no período de novembro a dezembro de 2012. As escolas escolhidas, por acessibilidade, foram: Fide, Escola Estadual da Pedreira, Escola Antônio Linhares Guerra, Premen, Maricas Magalhães, Emilio Pereira, Pró-Minas Cursos e Treinamentos, Escola Estadual José de Grisolia, Escola Estadual Professora Palmira de Moraes.

Os dados foram tabulados a partir de planilhas (Excel) e analisados estatisticamente por meio de estatística

descritiva, com a apuração de frequência relativa e absoluta para o levantamento da porcentagem das respostas dos sujeitos pesquisados e confrontados com o referencial teórico para tornar as informações mais confiáveis.

Descrição dos resultados

O enfoque dado às gerações neste relato de pesquisa não pretende criar estereótipos, pois, o que se entende é que a identidade coletiva não destitui as particularidades dos sujeitos concretos em suas singularidades. Entretanto, a compreensão geral acerca de cada geração pode fornecer subsídios para uma melhor adequação das políticas e práticas das empresas no atual contexto de trabalho.

A seção trata dos resultados aferidos a partir do contato com os jovens da Geração Z. Como categorias analíticas (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000), além do perfil demográfico da população de jovens e suas circunstâncias de vida, ordenaram-se no relato das subseções: cuidados com a saúde; acesso à tecnologia e a condição de classe; integração social, relações sociais e afetivas e redes sociais; atividades escolares, ocupacionais e de lazer; valorização e engajamento político e, por fim, relação com a religião.

Perfil demográfico da amostra e circunstâncias de vida

O primeiro bloco do questionário trata do perfil da amostra de 389 alunos do ensino médio em escolas públicas (83,80%) e privadas ou técnicas (15,94%) da cidade de Itabira/MG. Dos entrevistados, 60,41% eram do sexo feminino e 39,59% do sexo masculino; 97,61% tinham entre 15 e 19 anos à época, e a maioria deles estava cursando o 2º ano do ensino médio (53,21%).

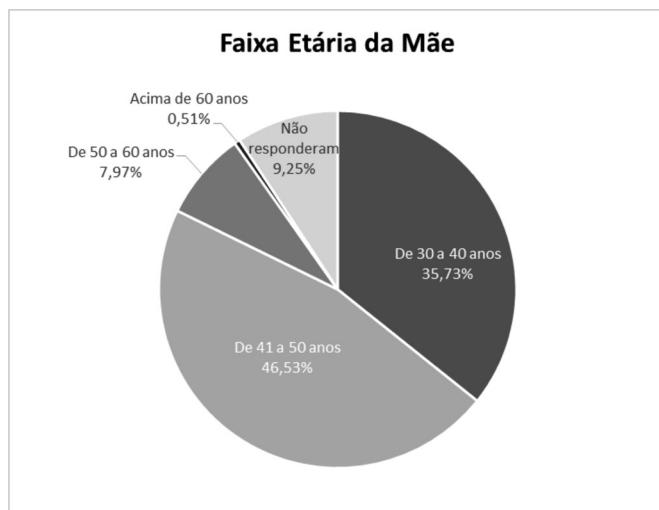
Quanto ao nível de independência desses jovens, constatou-se que 98,90% moram com os pais ou responsáveis e 89,46% afirmaram depender dos mesmos economicamente. Evidência previsível para jovens dessa faixa etária.

Com relação aos progenitores da Geração Z, os sujeitos afirmaram que os pais têm idade entre 41 e 50 anos, ou seja, em sua maioria são filhos da Geração X, fruto de uma relação na fase adulta de seus pais, o que

pode ter sido consequência dos fatos históricos pelos quais essa geração passou, como a descoberta da AIDS que coibiu a liberdade sexual à época (SANTOS, 2012). Curiosamente os Z, também, não fazem parte representativamente das estatísticas de gravidez na adolescência, apenas 2% dos entrevistados possuem filhos. Esta condição pode estar apontando para o fato de seus pais (Geração X) terem lhes advertido acerca das consequências de se iniciar uma vida sexual muito cedo, com a decorrente maternidade ou paternidade precoce.

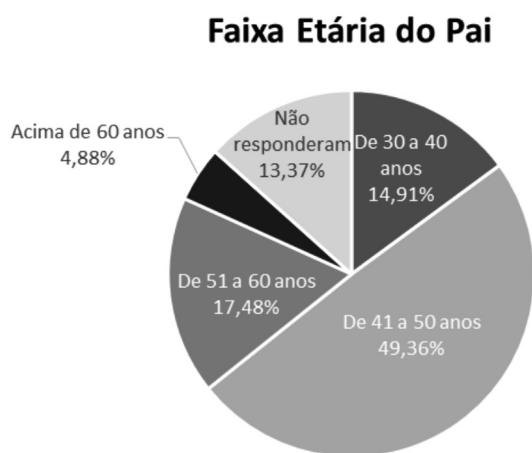
Os gráficos 1 e 2 que se seguem demonstram os números relacionados aos dados citados.

Gráfico 1 . Faixa Etária da Mãe



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2 . Faixa Etária do Pai



Fonte: Dados da pesquisa

A renda familiar, para a maioria (59,64%) situa-se entre 2 e 5 salários mínimos, enquanto 16,97% é de até um salário mínimo. Este resultado é o retrato da renda familiar na cidade de Itabira, que segundo os dados do IBGE (2010) gira em torno de 3,5 salários mínimos. Não se pode deixar de mencionar que grande parte da amostra é proveniente de alunos de escolas públicas, o que também pode ter influenciado o resultado. Dados que, igualmente atestam uma condição de classe menos favorecida economicamente.

Cuidados com a saúde

Em relação aos cuidados com a saúde, observa-se que essa é uma geração que mantém hábitos recomendados pelos profissionais da área. Afirmando ter uma alimentação balanceada (72,00%) e que ingerem moderadamente de tudo, incluindo verduras, legumes e saladas. Somente 20,00% têm alimentação pesada, rica em carboidratos, muita proteína animal, gorduras e poucos vegetais.

Em se tratando de consumo de bebidas alcoólicas, apenas 1,00% dos jovens relatou beber em excesso e 72,00% afirmaram que não bebem. Vale lembrar que se trata de sujeitos que estão na faixa etária entre 15 e 19 anos, sendo, a maioria, menores de idade, fator que pode dificultar, mas não necessariamente impedir o acesso, evitando assim o consumo de álcool nesta fase. Com relação à atividade física, mais da metade dos jovens (61,70%) responderam que praticam esportes ou fazem exercícios físicos diariamente. Os resultados surpreendem, pois, a Geração Z vem sendo caracterizada como a geração que passa grande parte do tempo em frente a computadores e outros artefatos eletrônicos, mantendo pouco contato com outras pessoas e se alimentando indiscriminadamente de alimentos não saudáveis. Entende-se que essa pode ser uma característica peculiar dessa amostra.

Acesso à tecnologia e a condição de classe da amostra

Com relação ao acesso à *internet* e às mídias digitais, percebeu-se que como a Geração Y, que a antecedeu, os Z estão em contato direto com a *internet* e suas multifunções. Apenas 7,00% da amostra não possui acesso à *internet*, mesmo que se considere a condição de classe menos favorecida economicamente.

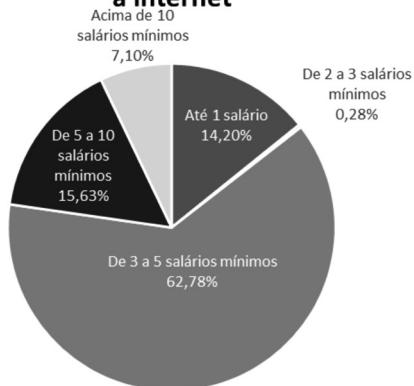
Daqueles que utilizam, 23,00% dos jovens acessa a rede virtual por mais de quatro horas por dia e apenas 3,00% acessam somente aos finais de semana.

Ao relacionar a renda familiar com o tempo de acesso à *internet*, 59,26% dos alunos que possuem renda familiar de até um salário mínimo não possuem acesso à *internet*. É importante salientar que a maior parte dos entrevistados estuda em escolas públicas, o que pode apontar que os pertencentes às famílias de baixa renda têm dificuldades ao acesso à rede, pois, boa parte das escolas públicas ainda não consegue oferecer laboratórios de informática para seus alunos, em Itabira/MG.

Em relação aos dispositivos de comunicação e entretenimento, 44,00% dos jovens responderam ter pelo menos um dispositivo, 55,00% responderam ter mais de um, e menos de 1,00% responderam não ter nenhum dispositivo de comunicação e entretenimento.

Gráfico 3 . Renda familiar dos alunos que têm acesso à internet.

Renda familiar dos alunos que tem acesso a internet



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 4 . Renda familiar dos alunos que não têm acesso à internet.

Renda familiar dos alunos que não tem acesso a internet



Fonte: Dados da pesquisa

Os gráficos 3 e 4, acima, afiançam que esse resultado aponta para o fato de que apesar de uma boa parte dos alunos ser de baixa renda, isso não impede que os mesmos estejam sempre conectados às mídias e às novas tecnologias.

Integração social, relações sócioafetivas e redes sociais

Em se tratando dos relacionamentos, 92,80% disseram não ter dificuldades para fazer amigos fora das redes virtuais e apenas 6,68% responderam afirmativamente. Desta pequena parcela com dificuldades de relacionamento, 57,89% responderam que têm dificuldades porque se consideram tímidos, e outros 42,00% dividiram a opinião entre falta de confiança, insegurança e divergência de ideias. Realidade que marcou os pesquisadores, pois se esperava que essa geração fosse mais reclusa por estarem constantemente se relacionando por meio da tecnologia, o que não se comprovou nesta pesquisa.

Levando em consideração o estado civil e a relação amorosa dos Z, 31,00% estão namorando e 67,00% estão solteiros. Apenas 1,00% já é casado e 1,00% deles preferiu não responder. Esse fato parece totalmente compatível, tendo em vista que os respondentes ainda possuem idade entre 15 e 19 anos.

Em relação ao mundo virtual, os membros da Geração

Z seguem o mesmo caminho da Geração Y, que a antecedeu, utilizando os computadores e celulares para as mais diversas finalidades, sendo que 88,95% dos respondentes afirmaram participarem de redes sociais por meio de seus computadores, celulares e *smartphones*. As redes citadas são: *Facebook*, *Twitter*, *Orkut* (já não mais em operação) e *LinkedIn*.

Indagados sobre o relacionamento com os colegas, a maioria dos alunos classificou como positivo a convivência na escola, 53,47% disseram ter boa convivência, 40,10% ter ótima convivência, e apenas 5,66% tem convivência regular. Dados que podem estar apontando para uma geração que terá poucos problemas de relacionamento no futuro, ao contrário da Geração Y, considerados individualistas e egoístas como foi especificado por Zemke; Raines; Filipczak (2000).

Compreende-se que apesar dessa geração estar mais envolvida com o mundo virtual, sendo constantemente bombardeados com novos artefatos tecnológicos, os jovens Z demonstram ter facilidade para construir amizades fora da *internet*, principalmente no ambiente escolar.

Atividades escolares, ocupacionais e de lazer

Quando questionados sobre aspectos escolares, o primeiro tópico estava relacionado ao tempo de permanência na escola. Os que permanecem por até quatro horas por dia totalizam 43,19%, enquanto 26,74% até seis horas, 16,20% até oito horas e 11,05% mais de oito horas diárias. Mais de 80,00% dos alunos são da rede pública de ensino e apenas 15,94% da rede privada. Dos alunos que estudam em escola particular, 67,75% permanecem até oito horas na escola e 24,19% permanecem por mais de oito horas, os outros 8% permanecem até seis horas. Tais índices sugerem que os alunos das escolas públicas se dedicam pouco às atividades escolares, pelo menos quantitativamente.

Sobre as pesquisas escolares, 90,00% dos alunos afirmaram que utilizam somente a *internet* como fonte de acesso ao conhecimento, 3,86% utilizam apenas a biblioteca e 3,60% utilizam a *internet* e a biblioteca.

A dedicação à realização de outros cursos, como cursos técnicos ou profissionalizantes, apresentou os seguintes índices: 46,53% responderam realizar cursos adicionais e 52,70% responderam que não. Como se

sabe, atualmente, o governo federal oferece incentivos para que os jovens façam cursos de formação técnica paralelos ao ensino médio, esse fato pode esclarecer o grande número de alunos que realizam outros cursos.

Os cursos que mais menção obteve foram os de Mecânica de Manutenção Industrial, Técnico em Mecatrônica, Gestão Empresarial e Caldeiraria. Cursos relacionados às principais atividades econômicas desenvolvidas na cidade pela empresa Vale S.A. de acordo com os dados do IBGE (2010).

A amostra confere muita importância ao estudo (82,52%) e apenas 1,00% afirma que não tem importância alguma, demonstrando que a geração Z têm como valor a formação e o conhecimento.

O aprendizado de um segundo idioma é praticado por 53,00% dos sujeitos, pois, que confirmam conhecer ou estudar inglês e o espanhol, principalmente. Entretanto, não foi possível apurar se realmente estes alunos têm proficiência de outras línguas, o que fugiu aos propósitos de pesquisa.

O que se pode depreender é que essa geração está preocupada com a formação, com a boa educação, assim como as Gerações X e Y que as antecedeu, pelo menos no plano do conceito. Mas, pode-se observar que uma parcela, talvez a exemplo dos pais, vê seu futuro atrelado a um cargo na empresa Vale S.A. e por isso estuda e se dedica para um dia poder pertencer a seu quadro funcional.

Em relação ao futuro desses jovens, pouco mais de 64,00% dos pesquisados já escolheu a carreira que querem seguir. As carreiras ou cursos mais citados foram: Engenharia, Ciências Médicas, Administração e Direito. Entende-se que essas opções se restringiram àquelas oferecidas na cidade de Itabira e proximidades, podendo refletir desconhecimento ou simplesmente uma questão de acessibilidade.

Quando questionados sobre as atividades que desenvolvem, sejam tarefas escolares ou laborais, mais de 70,00% dos jovens afirmaram apreciar o retorno decorrente de suas performances, seja ele, positivo ou não e, do total dos entrevistados, 90,00%, também se reconhece como movidos pelos desafios que se lhes apresentam. Atributos igualmente marcantes na Geração X, conforme relatado por Zemke; Raines; Filipczak (2000). Outro dado importante é que 93,83% se auto atribuem foco em resultados e para cumprir

metas, características que também estão presentes nos membros da Geração X.

O que se pode compreender com os dados coletados é que em relação ao trabalho, a Geração Z foi muito influenciada pelas atitudes e forma de pensar da Geração X, talvez pelo fato de grande parte da amostra ter essa geração como progenitora.

Indagados sobre a receptividade ou identificação com mudanças, até pelos Z terem nascidos em uma contemporaneidade marcada pela transformação e inovação tecnológica, bem como a exigência pela criatividade, 80,00% da amostra se sente confiante e motivada ante as instabilidades e ambiguidades atuais. Apenas 13,00% reconhecem como atributos de sua geração a insegurança e 1,80% a desmotivação.

Quando o assunto é a competitividade presente no mercado de trabalho, mais precisamente as dificuldades de se conseguir um emprego são apontadas por 52,00% dos jovens, contra 44,00% que se revelaram otimistas a esse propósito. Os mais céticos atribuem as dificuldades à falta de qualificação profissional e experiência, a forte concorrência, a falta de oportunidades, o ensino de baixa qualidade, a falta de força de vontade, a falta de confiança e a pouca valorização do profissional jovem. Já os que relativizaram as dificuldades, 37,00% defendem que conseguir emprego depende do esforço de cada um, 18,00% acreditam que ter estudo e qualificação já é suficiente, 10,00% disseram que há muitas vagas e oportunidades no mercado de trabalho e aproximadamente 18,00% não souberam responder. Os 17,00% restantes se dividem nas opiniões e afirmam que não é difícil conseguir emprego, basta ter “bom perfil”, competência, boa comunicação, bom currículo e saber conviver em qualquer ambiente de trabalho.

Entende-se que em relação ao mercado de trabalho, a opinião dos jovens Z ainda está equilibrada entre o ceticismo e o otimismo, no tocante às oportunidades de trabalho e emprego, provavelmente pela maioria não fazer parte desse mercado e tão só estar nos primeiros momentos peculiares à inserção. Em 27,00% dos sujeitos, este ingresso já se efetivou, contra 73,00% que não trabalham. Dos que trabalham, 100,00% está matriculado em escolas públicas. Dos que não trabalham, 22,00% está matriculado em escolas privadas e 77,00% em escolas públicas. O que pode indicar que os alunos que trabalham são de baixa

renda e, possivelmente, trabalham para contribuir economicamente com a família.

Dos jovens Z trabalhadores, 16,19% labutam em tempo integral, cerca de oito horas por dia, e 83,81% em tempo parcial, até quatro horas por dia. Aproximadamente 52,00% trabalham em finais de semana e 91,59% afirmou que conseguem conciliar o trabalho com a escola. Dos que afirmaram que conciliam bem o trabalho e o estudo, 51,00% permanece na escola por até quatro horas e 35,00% até seis horas. Ainda nesse grupo (jovens que trabalham), 98,00% estão acostumados a trabalhar com pessoas de diferentes idades, em média, eles convivem com pessoas da faixa etária entre 15 a 25 anos. A boa convivência com a chefia imediata é reconhecida por 95,00% deles e mais de 85,00% estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o trabalho que realizam e apenas 13,00% estão pouco satisfeitos ou insatisfeitos com o trabalho. Os mesmos 95,00% que convivem bem com a chefia imediata consideram a convivência com os colegas como ótima ou boa e apenas 2,00% se referiram como tendo convivência regular.

A satisfação no trabalho está presente em 79,00% dos sujeitos de pesquisa, inobstante 20,00% apresentarem algum nível de insatisfação. Entre os satisfeitos (79,00%), a maioria justificou sua satisfação por fazer o que gostam, pelo fato do trabalho proporcionar crescimento e porque o salário também ajuda nas despesas. Anseios equivalentes aos enumerados para a Geração Y entre os autores, o que os torna bem parecidos com essa geração, principalmente, pelo fato de se adaptarem facilmente ao trabalho e procurarem realizar trabalhos com os quais se identificam, como exposto por Pinho, Martens, Leite (2011).

Os que não estão satisfeitos com o trabalho, apresentaram como principais motivos o cansaço físico, a carga horária excessiva, a falta de trato dos superiores. Eles ainda afirmaram que o atual emprego não é o que gostariam de fazer, demonstrando mais uma vez que essa geração também preza pelo bem-estar no trabalho e a qualidade de vida, assim como seus antecessores, a Geração Y.

Diante do alto índice de satisfação identificado, 62,14% pretendem continuar no emprego atual, os outros 38,00% objetivam se desligar em busca de oportunidades melhores, induzidos pela necessidade de concluir o ensino médio ao atingir a maior idade.

Com relação às atividades realizadas nas horas de lazer e diversão, o hábito de leitura obteve citação significativa (60,15%). Com relação à quantidade de livros lidos nos últimos dois anos, 39,00% leram de dois a cinco livros, 19,00% leram de seis a 10 livros, 18,00% mais de 10 livros e 12,00% leram um livro. Apenas 8,00% não leram nenhum livro e 3,00% não responderam.

A prática de esportes e atividades físicas está presente, em média, em 60,00% dos jovens e, definitivamente, o que a maioria mais gosta de fazer nos finais de semana e nas horas vagas é namorar e acessar a *internet*, não esquecendo que os membros dessa geração utilizam a *internet* para contatos em sua rede de relacionamentos.

Valoração e engajamento político

O assunto política revelou índices inesperados aos pesquisadores: 83,00% reconheceram a importância do processo político, com um resultado de 3,00% com manifestação contrária, o que pode ser depreendido do gráfico 5, abaixo:

Gráfico 5 . Importância do Processo Político



Fonte: Dados da pesquisa

Todavia, os jovens questionados não conseguiram se lembrar de eventos políticos que tenham marcado a vida deles. Apenas 10,00% dos respondentes afirmaram se lembrar de algum evento político e citá-lo, dentre os quais estão: o processo eleitoral em si (eleições), a primeira vez que votou, a posse de candidatos detentores de mandatos políticos,

governos de ex-prefeitos de Itabira dos períodos de 2005 a 2008 e de 2009 a 2012, do governo Lula (Luiz Inácio Lula da Silva), da posse de Dilma Rousseff (atual presidente do Brasil e primeira mulher eleita para o posto) e do presidente atual dos EUA, Barack Obama. Recordaram-se, também, de fatos que marcaram a história do Brasil, como a Ditadura Militar, o Movimento “Caras Pintadas” (Campanhas do movimento Diretas Já!), o Governo Collor e o *Mensalão*. Mesmo que os últimos fatos não façam parte da realidade vivida pela Geração Z, o reflexo dos conteúdos escolares não pode ser negligenciado e nem tampouco a transmissão intergeracional em outros âmbitos.

Apesar de mais de 83,00% dos jovens considerarem o processo político importante, 60,00% deles não estão atentos aos movimentos políticos da cidade e 96,00% não são filiados a nenhum partido político. Dos 389 entrevistados, apenas sete sujeitos são filiados ao PV, PMDB, PSOL, PT e PTN.

Esse resultado aponta para o fato de que essa geração, ao contrário de outras que a antecederam, se preocupa pouco e não estão engajados politicamente. Os dados sugerem, portanto, alienação quando se trata de questões políticas, apesar de os membros dessa geração estarem expostos continuamente às informações veiculadas em várias mídias, como a televisão, a *internet* e as redes sociais.

Relação com a religião

A religião está presente na vida de 88,00% dos jovens, os quais afirmam frequentar cultos em instituição religiosa. Destes, 67,00% são membros da igreja católica e 25,00% de evangélicas, os outros 7,00% se autodenominam Adventistas do Sétimo Dia, Budistas, Cristãos Protestantes, Espíritas, Judaístas Cristãos, Sociedade Secreta, SUD e Testemunhas de Jeová.

Mais da metade dos jovens (65,55%) considera a religião muito importante e quando foram questionados se eles se lembravam de algum evento religioso que tenha marcado a vida deles, 55,00% responderam afirmativamente, 42,00% que não e 2,80% não responderam.

Daqueles que se lembraram de algum evento ou ritual religioso, cerca de 27,00% responderam que se lembravam dos sacramentos (Batismo,

Primeira Comunhão, Crisma, Casamento), 24,00% se lembraram de encontros de jovens ou retiros espirituais, 16,00% indicaram festejos, *shows*, viagens e peregrinações religiosas e 10,00% citam missas, cultos e novenas. Outros 11,00% dos entrevistados se lembraram de velórios ou enterros, eleição e citações de Papas, dias de santos e feriados religiosos, visita de imagens santas à cidade, natal, páscoa, rituais relativos à ressurreição de cristo, movimento de renovação carismática, ataques e escândalos religiosos. Apenas 22 pessoas (5,60%) não souberam responder.

Portanto, identifica-se que os jovens desta geração estão mais envolvidos com a religião do que com o processo político. Deve-se considerar que a religião, em muitas das vezes, envolve uma relação familiar, podendo os pais ter exercido influência sobre esses jovens, uma vez que a Geração Z valoriza em primeiro lugar a família, fato que se confirma por mais de 80,00% dos entrevistados. Em se tratando de ordem de prioridade, do mais importante para o menos importante, os entrevistados classificaram em segundo lugar o trabalho e em terceiro lugar, ou menos importante, o lazer.

Ao contrário do que acontece no engajamento político, o religioso é incentivado desde a infância. Conforme dados da pesquisa, a política geralmente só se concretizou para esses jovens quando eles completaram 16 anos, com o direito a exercer o voto. É provável que muitos dos sujeitos da pesquisa sequer possuam título de eleitor e não tenham despertado interesse para algo que ainda não é obrigatório em suas vidas.

Considerações Finais

O intuito deste estudo foi o de aprofundar a compreensão sobre quem são os membros da geração Z, sem criar estereótipos, mantendo o entendimento de que cada indivíduo tem suas especificidades e singularidades. Ao final de levantamento exaustivo, podem ser feitas considerações relevantes acerca das peculiaridades do comportamento social da Geração Z, as quais servem de base não somente para orientar políticas públicas que privilegiem a juventude, como ainda práticas de gestão de pessoas pertinentes aos jovens profissionais que estão se inserindo no mercado atual de trabalho, marcado por crise econômica e redução do emprego formal.

Iniciou-se o relato de pesquisa pela análise e descrição das características demográficas dos 389 jovens de Itabira/MG que fazem parte da Geração Z e que constituíram a amostra selecionada probabilisticamente. Pôde-se identificar que a maioria dos jovens são filhos da Geração X, não fazem parte de estatísticas sobre gravidez na adolescência e tem renda familiar entre dois e cinco salários mínimos. Preocupam-se com a saúde, praticando uma alimentação balanceada, sem a ingestão de bebidas alcoólicas e adoção de atividades físicas, com frequência. A partir desses dados pode-se compreender que se trata de uma juventude que têm como valor a qualidade de vida e que cultivam hábitos muito similares aos da geração que os antecedeu, a Geração Y.

A tensão intergeracional normalmente descrita pela literatura de base não se fez notar na intensidade e radicalização suposta. Em muitos aspectos a Geração Z se aproxima das que a antecedeu, sobretudo as Gerações X e Y, inobstante se afastem em outros aspectos. Em sua maioria, mostram-se ajustados a seu tempo e capazes de conciliar as exigências e expectativas sociais dirigidas aos seus membros, sem que isso gere conflitos de maior amplitude. As variações distintivas, ao se considerar as singularidades individuais, lhes conferem homogeneidade como grupo social, visto que não foi observada grande dispersão nos dados colhidos. Trata-se majoritariamente de estudantes de escolas públicas e com origem socioeconômica situada nas camadas de menor favorecimento, condição que possivelmente contribui de modo relevante para tal constatação. Se as conclusões não podem ser generalizadas para o âmbito nacional, pelo menos retratam estatisticamente de modo representativo a realidade municipal estudada.

No quesito tecnologia, essa é uma geração que não conheceu o mundo sem a *internet*, *chats*, celulares, videogames supermodernos, entre outros recursos de comunicação e informação, os quais não lhes causam estranheza. Dos sujeitos Z pesquisados, 100,00% possuem pelo menos um dispositivo eletrônico que os coloca em contato virtual com o mundo. Por esse motivo recebem uma quantidade imensa de informações em tempo real e sem que necessariamente saibam como utilizá-las. Alguns, contudo, com renda familiar de até um salário mínimo, ainda tem um acesso restrito à *internet*, acessando-a somente nos fins de semana ou somente na escola. Inobstante representem um percentual bastante baixo do total.

Como o vigésimo quarto município mais populoso do Brasil e com uma economia vinculada essencialmente à mineração, os dados decepcionam no tocante à acessibilidade a tecnologias de informação e comunicação e à renda média familiar. Embora convivam com a realidade virtual de modo ainda insipiente, são relativamente sensíveis às mudanças no estado de tensão caracterizado pelas exigências sociais que lhes são impostas. Contudo, as soluções encontradas para desvencilharem-se das mesmas são a adoção de uma identidade estreita com seus progenitores, idealizando, inclusive, a repetição de uma mesma trajetória de carreira e de vida. Ambicionam pouco e nada além do que reconhecem em seus pais. O acesso a mais informações e à tecnologia repercute reduzidamente nesse aspecto.

Aliando-se à configuração tecnológica, as peculiaridades relativas à interação social e afetiva da Geração Z, tem-se que considerar que na pesquisa realizada não há um reflexo restritivo direto, muito embora valha o resgate de que a primeira característica não foi um traço marcadamente evidenciado. Dizendo de outro modo, se são afeitos à tecnologia, não são aversivos ao contato social em decorrência, mas sim, por razões próprias ao desenvolvimento socioafetivo esperado na faixa etária em questão. Assim, em se tratando de relacionamentos, surpreendem, por ser esperado encontrar jovens supostamente com dificuldades nesse campo, visto que passam grande parte do tempo em um mundo virtual das redes sociais, com olhos fixos em *smartphones* e *tablets*. Todavia, os jovens pesquisados convivem bem com colegas de escola e trabalho, e com a família. Poucos apontaram ter problemas e os que o fizeram, indicaram a timidez como a principal responsável.

Assemelham-se aos membros da Geração X no âmbito do trabalho: nutrem expectativas de ter pronto retorno do que realizam, além de se identificarem com condições laborais que os submetem a desafios. Além disso, os jovens mostraram-se muito à vontade quando o assunto é mudança, são autoconfiantes, independentes, leais a si mesmos e aos seus relacionamentos, características que os tornam bem parecidos com a Geração Y. Dividem-se nas opiniões quanto às oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho, embora se reconheçam com opinião formada sobre a carreira que pretendem seguir. Entretanto, a maioria ainda foca suas expectativas na área da mineração, atividade que gera crescimento

social e econômico para a cidade e que foi a opção de seus pais. Deste modo, o horizonte parece configurado conforme o alcance da visão. Residentes em um município do interior de Minas Gerais, ainda que próximo a capital, delineiam suas expectativas na extensão das alternativas que lhes parecem viáveis e que não os afastam da segurança atual com a qual contam. Como jovens que são, foram parcimoniosos no delineamento do futuro profissional almejado. Em certa medida o que desejam é reproduzir o alcance obtido por seus progenitores.

A consciência e engajamento político é outro indicador de que os Z residentes em Itabira/MG preferem manterem-se distanciados e exporem-se às consequências próprias a uma militância deliberada. Estão decepcionados com o estado atual e a crise política nacional e não vêm alternativas? Essa é uma indagação que irá demandar mais dados para que se afirmem respostas compatíveis, visto que quando o assunto é política, essa geração se mostrou alheia ou pouco engajada na realidade estudada. Apesar de exposta a um montante de informação expressivo, essa é uma geração que tem registros atuais e históricos de eventos e fatos, se mostraram pouco ou nada estimulados a um posicionamento político ativo. Julgam o processo político como relevante, muito embora se esquivem do envolvimento partidário ou a militância deliberada. Em contrapartida, porém, os jovens desta geração estão mais envolvidos com a religião, condição que parece associada à tradição religiosa comum às cidades interioranas de Minas Gerais, sofrendo influências dos valores familiares repassados pelas diferentes gerações.

Tendo em vista tais peculiaridades, deduz-se que às organizações serão demandadas ações capazes de atrair, reter e incentivar esses novos profissionais que chegam ao mercado de trabalho na década atual. A literatura especializada ainda conjectura políticas e práticas que carecem de consistência empírica, entretanto, o suposto é o de que as peculiaridades geracionais são a um só tempo resultado do processo sócio histórico, como repercutem no próprio ‘autofazer’ e na produção histórica de seu tempo. Conhecer as peculiaridades geracionais é, pois, condição indispensável às organizações de trabalho na estruturação de suas políticas e práticas. Otimizar a performance dos profissionais de todas as gerações, monitorando e gerindo conflitos, facilitando nos processos de mudanças, maximizando a produtividade,

depende disso. A construção acontece na mesma medida em que o tempo avança requerendo, portanto, um fazer que se dê na mesma medida em que a vida avança e as gerações se sucedem. Não parece, pois, haver respostas antecipadas e testadas previamente, razão pela qual só poderá ser fruto de uma construção *com* e não *sobre* a geração em questão. Aliás, aspecto que parece pertinente não só a ela, mas a todas as gerações. Falar *a posteriori* pode ser muito mais fácil do que falar no instante em que o fenômeno Geração Z está em curso.

De todo modo, os jovens da Geração Z sinalizam, por seus hábitos e comportamento, que serão profissionais multitarefas, iniciam uma tendência que deve perdurar a partir deles: a de integração total com a tecnologia. Entretanto, os dados revelam menor ousadia e mesmo abertura consciente a riscos ou voos de grande amplitude. Chegarão ao mercado de trabalho, munidos de competências a partir das quais se espera que nutram expectativas de encontrar um mundo do trabalho semelhante ao que vivenciam em seu contexto de formação familiar, escolar e de lazer. A segurança dada pela proteção com a qual contam naquele âmbito, eles esperam que seja reproduzida sem que para tanto a perceba como decorrência do esforço pessoal. Totalmente conectados, abertos às mídias sociais, envolvem-se na realização de várias atividades ao mesmo tempo, porém, sem o necessário aprofundamento no conhecimento. Podem incorrer, em consequência, na negligência de elementos fundamentais, visto que a visão que estão desenvolvendo parece configurar muito mais a generalidade do que a especialização. A atenção difusa que se forma na geração Z vem em substituição à concentrada, o que seguramente pode redundar em perdas na tolerância para análise detida, elaboração esmerada e consideração de que os princípios fundamentais também se aplicam a seu caso. Por conseguinte, em organizações dinâmicas e flexíveis, é provável que venham a se ajustar, mas, naquelas em que o caráter disciplinador, prescritivo e restritivo impera, pode apresentar-se como entraves a si e aos demais. Igualmente a ansiedade pela conclusão das tarefas e a menor disposição para perseverar e persistir, podem ser outros fatores contributivos para o insucesso ante as demandas de exigência no longo prazo.

A abordagem geracional tem figurado como pauta e objeto de pesquisa na realidade da gestão organizacional relativamente há pouco tempo. O

motivador de estudos desta natureza são as incertezas sobre os papéis, as responsabilidades e as demandas dos agentes sociais implicados e que levam o tema transmissão intergeracional ao seu estado limite. Em razão da extrema dependência do comportamento geracional em relação ao trabalho e ao ajuste às prescrições próprias ao contexto organizacional, em virtude da demanda por mais produção com menos, torna-se imperativo que ajustes deverão ser feitos e adaptações serão demandadas. Contudo, é praticamente impossível estabelecer um padrão de comportamento hipotético que se baseia em modelos prévios. Pesquisas que tratam do tema gerações em administração tentam impingir descrições estereotipadas, com propósitos eminentemente funcionalistas ou de aplicação empírica imediata. A alternativa é encarar o fenômeno como multifacetado, multideterminado e que aglutina contribuição de diferentes campos de conhecimento. Além do que, é pertinente considerar que o propósito é o de transformar para compreender e não o de compreender para transformar, uma vez que se está lidando com indivíduos agentes de seus próprios destinos e, portanto, partícipes do processo. Sendo desse modo, não se deve negligenciar a necessidade de preparar organizações e gestores, ao contrário, é variável que se impõe como demanda necessária, configurando modelos de lideranças distanciados da referência comando-controle próprio à tradição *taylorista* e *fordista*, ainda presente na maioria das organizações contemporâneas. Deve-se estar atento, porém, que mesmo as propostas mais atuais de gestão configuram prescrições e, em muitos casos, nada mais são do que reedição de métodos e procedimentos repaginados e definidos a partir de uma abordagem *sobre* e não *com* os elementos partícipes. Opção pelo *com* constitui, ainda, forma de corresponsabilizar a própria Geração Z pelos seus anseios. Gerenciar as expectativas dessa geração e guiá-la pressupõe instruções orientadoras que a auxilie no seu ‘autofazer’ produtivo, sob o preço de se revelarem dispersos, pouco concentrados em uma atividade ou tarefa única. Além disso, reclamam por condições de trabalho que aliam qualidade de vida e satisfação, para que encontrem incentivos e razões, tanto quanto se realizem a partir da aplicação de seu potencial.

A sustentabilidade organizacional pressupõe a transformação de recursos em bens e serviços com retorno econômico, harmonicamente alinhado à

responsabilidade socioambiental. No entanto, o seu desafio primeiro é, na atualidade, se reconfigurar a partir de um modelo industrial que já apresenta sinais de falência, para outro de contornos flexíveis e participativos. Em tempo de novas tecnologias e confirmação de peculiaridades geracionais novas, a competitividade alia-se a experiência, a criatividade e a inovação. É nessa perspectiva que o redesenho da gestão de seu capital humano configura-se como fator competitivo crucial. Como, portanto, aglutinar e articular saberes e competências distintivas geracionais identificadas em pesquisas, como a em pauta, para promover o desenvolvimento individual, coletivo das gerações e organizacional, intentando valorizá-los como agentes promotores da cidadania e responsabilidade socioambiental, inclusive empresarial, como apoio de melhor uso gerencial? Indagação pertinente que abre perspectivas a novas pesquisas sob o recorte gerações, as quais extrapolam os propósitos iniciais do problema enfocado nesse estudo.

Em síntese, os resultados, enfim, revelam as peculiaridades geracionais da Geração Z, contextualizadas em uma cidade do interior mineiro, o município de Itabira/MG e as descreve naquelas categorias analíticas consideradas mais relevantes ao propósito da pesquisa. O recorte não pretende esgotar o tema e nem tampouco adquirir uma abrangência definitiva e conclusiva. Ao objetivo inicial é plenamente possível ser associadas novas direções de análise e desvendamento do problema. Espera-se, de todo modo, ter contribuído ao estudo geracional em aproximação à categoria social fundante e central do trabalho.

Referências Bibliográficas

CASADO, Tânia. **Comportamento**

Organizacional: fundamentos para gestão de pessoas. In: SANTOS, Rubens da Costa (org.) *Manual de Gestão Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R.

Metodologia científica. 6.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

DASH, Manoj Kumar; PANDA, Bijaya Kumar.

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.

EISENSTADT, S. N. **De geração a geração.** São Paulo: Perspectiva, 1976.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda; SILVEIRA, Alzira Malaquias da; FERREIRA, Marina Baird. **Aurélio Século XXI:** o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. xxxi, 2128p.

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

FICHER, 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.

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

FREITAS, J. A. G. de. (2002). **A idade dos homens do poder:** novos e velhos na burocracia de D. Afonso V. (1439-1460). *Revista Antropológicas*, n. 6, Porto: UFP.

GROOPPO, L. A. **Juventude:** ensaios sobre sociologia e história das juventudes modernas. Rio de Janeiro: DIFEL, 2000

GURSOY, Dogan; MAIER, Thomas A.; CHI, Christina 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.

HOWE, Neil; STRAUSS, William. **Generations:** the history of america's future, 1584 to 2069. New York: Morrow, 1991.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **Censo realizado em 2010.** Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/>> Acesso em: 23 jun., 2013.

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. **Políticas para dirigir a los nuevos**

profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008. Disponível em <http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratuitos/R130.pdf>. Acesso em: 30 maio de 2012.

LOYOLA, Rita. **Geração Y.** Revista Galileu. São Paulo, ed. 219, out. 2009. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 14 abril 2012.

LOWE, Norman. **História do Mundo Contemporâneo.** São Paulo: Editora: Penso, 2011.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MANNHEIM, K. **Funções das gerações novas.** In: Pereira, L.; Foracchi, M. M. *Educação e Sociedade*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1976.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing:** Metodologia e planejamento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NOGUEIRA, César. **Consumidores em turma.** Revista Exame PME - edição dezembro 2011, páginas 106 -108.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmíria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. **Juventudes, Gerações e Trabalho:** (re)situando a discussão sobre a Geração Y no Brasil. In: ENGEPR 2011. João Pessoa – Paraíba. Anais do 3º EnGPR. Rio de Janeiro: AnPAD, 2011.

PINHO, Magda Sales; MARTEENS, Cristina Dai Prá; LEITE, Nildes R. Pitombo. **Estudos sobre a produção científica pautada na geração y: uma meta-análise.** In: Anais do 3º EnGPR, 2011.

PRESTES MOTTA, F. C.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **O movimento da Qualidade de Vida no Trabalho:** um estudo de suas origens, evolução e avanços no Brasil. Universidade Federal de Minas Gerais. Texto. 013. Belo Horizonte. Novembro de 1998.

SANTOS, André Laizo dos. **A geração Y nas organizações complexas:** um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/>>. Acesso em: 13 outubro 2012.

SARMENTO, M. J. **Gerações e alteridade:** interrogações a partir da sociologia da infância. Educ. Soc., Campinas, vol. 26, n. 91, p. 361-378, Maio/Ago. 2005. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em junho/2012.

SCHMIDT, J. P. **Juventude e política no Brasil:** a socialização política dos jovens na virada no milênio. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2001.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. **Percepção sobre carreiras inteligentes:** diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENANPAD 2008. Rio de Janeiro – Rio de Janeiro. Anais do XXXII Encontro da ANPAD.

ZEMKE, R; RAINES, C; FILIPCZAK, B. **Choque de gerações.** Executive Digest, Lisboa, n. 65. mar. 2000. Disponível em: <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed_mar/ed65cef-capa.html>. Acesso em: set. 2014.