

## “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à Geração Z

Daniela Siqueira Colet<sup>1</sup>

Anelise Rebelato Mozzato<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente artigo propõe-se apresentar as características atribuídas aos trabalhadores da geração Z, sob o ponto de vista dos gestores de gestão de pessoas. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, do tipo multicase e com abordagem quantitativa dos dados com dez gestores da área de gestão de pessoas. Os resultados revelam que uma das principais contribuições da geração Z para as organizações é a habilidade com novas tecnologias; todavia, a maior dificuldade está no seu gerenciamento, em razão do imediatismo e da necessidade de crescimento rápido na carreira. No tocante às estratégias para a gestão desta geração, destaca-se a importância do acompanhamento e diálogo entre as diferentes gerações e, também, o pensar em plano de carreira diferenciado, bem como, o refletir outras medidas capazes de atrair e manter esses trabalhadores o maior tempo possível na empresa. Dentre as contribuições deste estudo, destaca-se que a gestão de pessoas exerce papel essencial na gestão da geração Z, visando ao engajamento da mesma nas diferentes equipes de trabalho e no convívio com as demais gerações, não desconsiderando a heterogeneidade inerente na dinâmica multigeracional.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Gerações; Ambiente de Trabalho.

## “Children of the internet”: behavioral challenges of Generation Z

**Abstract:** This article intends to present the characteristics attributed to workers of Generation Z, according to people management managers. Aiming it, a multicase descriptive research was held, with quantitative data approach with ten managers of the people management sector. The results reveal that one of the main generation Z contributions for the organizations is the ability with new technologies; however, the bigger difficulty is the management, because of the immediacy and the need for fast growing career. Relating to the strategies of managing of this generation, it is emphasized the importance of monitoring and dialogue between the different generations and also the thinking of differential career plans, just as the reflection of other measures capable to attract and maintain the workers at the company as long as possible. Among the study contributions, it is emphasized that people management is essential to the management of generation Z, aimed to this generation engagement on different working groups and on the contact with other generations, not disregarding the inherent heterogeneity in multigenerational dynamics.

**Keywords:** People management; Generations; Workplace.

---

1 Mestre em Administração pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Graduada em Administração pela Faculdade da Associação Brasileira de Educação (FABE). Atua como Consultora Técnica na Universidade de Passo Fundo (UPF). Endereço Postal: Rua Jacinto Vila Nova, 179/1006, Bairro Annes, Passo Fundo/RS. E-mail: danicolet@hotmail.com

2 Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Mestre em Educação pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Especialista em Gestão Empresarial pela Mestre em Educação pela Universidade de Santa Catarina (UFSC) e Universidade de Passo Fundo (UPF). Graduada em Psicologia pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Atua como Professora Titular na Universidade de Passo Fundo (UPF). Endereço Postal: Rua Adolfo Loureiro, 190/401, Bairro Vera Cruz, Passo Fundo / RS. E-mail: anerebe@upf.br

## 1 Introdução

Este artigo versa sobre os jovens que integram a denominada geração Z, grupo definido a partir de uma demarcação etária, nascidos em meados da década de 1990, período da difusão das tecnologias da informação e da comunicação, e por um conjunto de comportamentos relacionados à habilidade com novas tecnologias, rapidez no acesso à informação e contato direto com a internet (TAPSCOTT, 2009; CERETTA; FROEMMING, 2011; SANTOS; LISBOA, 2013; CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015; COLET; MOZZATO, 2017).

Na literatura internacional observa-se que a temática gerações vem sendo amplamente estudada ao longo dos anos (SCHUMAN; SCOTT, 1989; MANNHEIM, 1993; SMOLA; SUTTON, 2002; HUNTLEY, 2006; CENNAMO; GARDNER, 2008; COLLINS; HAIR; ROCCO, 2009; JOSHI; DENCKER; MARTOCCHIO, 2010; BENSON, BROWN, 2011; JONES, 2012; GARDINER; GRACE; KING, 2013; PRITCHARD; WHITING, 2014; YI; RIBBENS; FU; CHENG, 2015) e muitos pesquisadores alertam para o fato de que a convivência entre diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho, tem o potencial de gerar conflitos ao considerar a realidade da dinâmica multigeracional.

Corroborando com esta perspectiva a gestão das gerações é apontada por Barreto et al. (2011), Freitag, Fischer e Almeida (2012), Cordeiro et al. (2013), Culpin, Millar e Peters (2015), Colet e Mozzato (2017) e Colet, Mozzato e Bitencourt (2017) como tema emergente em GP, tanto em âmbito nacional como internacional. Configura-se como tema relevante, com amplo espaço nas pesquisas acadêmicas, mas ainda limitado nas pesquisas nacionais como pode ser observado nos estudos desenvolvidos por Veloso, Dutra e Nakata (2008), Cavazotte, Lemos e Viana (2010), Nogueira, Lemos e Cavazotte (2011), Oliveira, Piccinini e Bittencourt (2012), Carrara, Nunes e Sarsur (2013), Silva, Dutra e Veloso (2014), Guerra, Gosling e Carvalho (2015) e Colet e Mozzato (2017).

A permanência das diferentes gerações nas organizações também diz respeito à gestão dos possíveis conflitos de ideias e opiniões de modo a tornar o ambiente organizacional um bom lugar para desenvolver as atividades laborais e ter um convívio profícuo entre os trabalhadores (COLET; MOZZATO; BITENCOURT, 2017). Nessa lógica, gera novos desafios no que tange à gestão de pessoas (GP), principalmente a revisão de políticas, processos e práticas de gestão (JOSHI; DENCKER; MARTOCCHIO, 2008; BENSON, BROWN, 2011).

Diante desse contexto, torna-se importante conhecer mais sobre as diferentes gerações. Complementarmente, Santos e Lisboa (2013) evidenciam a relevância de estudos aprofundados sobre as características da geração Z, uma vez que exigem a presença quase obrigatória da internet, bem como a popularização do uso de ferramentas tecnológicas, para interagir com as organizações e seus conteúdos. Assim, o presente artigo tem como objetivo apresentar as características atribuídas aos trabalhadores da geração Z, sob o ponto de vista de gestores de pessoas.

Justifica-se a pesquisa acerca da geração Z em razão de que, por mais que apresenta características semelhantes a denominada geração Y, são trabalhadores que estão entrando recentemente no mercado de trabalho, participando cada vez mais da dinâmica organizacional. Nessa lógica, o artigo visa contribuir no avanço do campo de conhecimento existente sobre as gerações, uma vez que a pesquisa contempla

a geração menos trabalhada, a geração Z, bem como para com o avanço do entendimento da gestão das diferentes gerações.

O artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução: a segunda seção contempla uma revisão de literatura que contempla gerações, com foco na geração Z e gestão de diferentes gerações. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos que orientaram os caminhos seguidos para realização da pesquisa. Na quarta seção descrevem-se os dados analisados e interpretados obtidos com a pesquisa empírica. Por fim, apresentam-se as considerações finais, indicando possibilidades de pesquisas futuras.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Diversidade Geracional

As principais contribuições para o conceito de geração foram propostas por Mannheim (1993), para o qual a geração pode ser entendida como parte do processo histórico que indivíduos da mesma idade compartilham. Para o autor, o que caracteriza uma posição comum dos nascidos em um mesmo tempo cronológico é a potencialidade de presenciar os mesmos acontecimentos, de vivenciar experiências, processando esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante. A compreensão do período histórico permite aprofundar as possibilidades e limitações que se apresentam para cada geração, a partir da conjuntura econômica, social e cultural que ela vivencia, além de permitir o tempo cronológico que define uma geração, experiências comuns e relações com outras gerações (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012).

Bauman (2011) explicita que nenhum ser humano é exatamente igual a outro, mas é possível notar que, em determinadas categorias de seres humanos, algumas características ou atributos tendem a aparecer com maior frequência que em outras. Esses traços característicos permitem que se fale, em primeiro lugar, em “categorias”, sejam elas nações, classes, gêneros ou gerações. Bortazzo (2012) refere que antigamente, em média, o tempo que se estimava para calcular a idade de formação entre uma geração e outra era de 25 anos. Atualmente, o intervalo está mais curto e já se pode falar em uma nova geração a cada 10 anos. Isso denota que mais pessoas que pertencem a diferentes gerações estão convivendo em casa, nas escolas, nas universidades e no mercado de trabalho.

Complementarmente, Tapscott (2010) afirma que a comunicação, principalmente a internet, ampliou as possibilidades de participação de jovens em um conjunto de acontecimentos e experiências semelhantes, colocando-os em uma mesma posição geracional. Além disso, uma geração também representa uma situação de classe, pois os indivíduos que vivenciam um campo determinado tendem a desenvolver uma forma específica de pensar e de agir, bem como de interferir no processo histórico (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012).

Nesse sentido, Santos et al. (2011) referem que cada uma das gerações se formou numa construção de cenário mundial, portanto, faz-se necessário identificar as influências sócio históricas que as constituíram e não apenas compará-las, uma vez que cada geração se prende com diferentes circunstâncias e contextos

derivadas de diferentes tempos e sociedades. Ademais, possuem expectativas, comportamentos e valores diferentes, respondendo de forma diferenciada às situações relacionadas ao trabalho, e o nível de satisfação e comprometimento varia de acordo com a idade, o grau de instrução e o tempo de permanência na empresa (NAKATA *et al.*, 2009).

Considerando a realidade brasileira, por exemplo, alguns jovens precisam antecipar a vida adulta por necessidades econômicas e de subsistência, tanto para si quanto para auxiliar a sua família. Esses jovens normalmente atribuem maior valor ao trabalho e algumas vezes ficam alheios as novas tecnologias como a internet. Por outro lado, há jovens que são sustentados pela família e estão interessados em manter os benefícios do tempo livre ou de estudos para poder constituir uma base sólida para sua carreira, além de estarem intimamente conectados com as tecnologias disponíveis. As juventudes, em especial no Brasil, portanto, são diversas. A juventude, não é um grupo único, mesmo que a literatura, sobretudo no campo da Administração, venha tentando enquadrá-la nos estudos sobre gerações (COLET; MOZZATO, 2017).

A literatura não é muito sistemática quanto às datas de origem que delimitam as gerações, e há inconsistências (CAVAZOTTE; LEMOS; VIEIRA, 2012), mas apresentam características semelhantes (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008), portanto, qualquer tentativa de apontar o período referente a uma geração é sempre uma aproximação. Muitos autores, a exemplo de Smola e Sutton (2002), Veloso, Silva e Dutra (2011), por meio de traços característicos, denominam as gerações em grupos, tais como: *baby boomer* (nascidos entre 1946 e 1964), geração X (nascidos entre 1965 e 1980), geração Y (nascidos entre 1980 e 1994). Já a geração Z geralmente é apontada por nascidos em meados da década de 1990 segundo Tapscott (2009), Ceretta e Froemming (2011), Santos e Lisboa (2013).

Numa tentativa de síntese, o Quadro 1 apresenta um resumo das principais características de cada geração, as quais são baseadas nos estudos de diversos autores, os quais são apontados na coluna destinada a base teórica.

Quadro 1 - Características das gerações

Gerações	Principais características	Base teórica
Baby Boomers (1940/46 e 1960/64)	<p>Valorizam a segurança no trabalho; Dedicados e leais às empresas; Motivados, otimistas e <i>workaholics</i>; Não são adeptos a tecnologias; Tomadores de decisões maduras; Valorizam padrão de vida estável; Autoritários; Valorizam <i>status</i> e ascensão profissional na empresa; Tradicionalistas; Resistentes às mudanças.</p>	<p>Smola e Sutton (2002) Cennamo e Gardner (2008) Velo, Dutra e Nakata (2008) Benson e Brown (2011) Velo, Silva e Dutra (2011) Gardiner, Grace e King (2013)</p>
Geração X (1960/65 e 1970/77)	<p>Individualistas; Menos leais à empresa; Valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Consumistas; Buscam desafios e recompensas; Geração TV; Lealdade às suas habilidades em vez de seus empregadores; Protetores da família; Tecnologia presente desde a adolescência; Dedicados, conservadores, criativos, materialistas, otimistas, e autoconfiantes; Defendem ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa.</p>	<p>Smola e Sutton (2002) Velo, Dutra e Nakata (2008) Cennamo e Gardner (2008) Masibigiri e Nienaber (2011) Velo, Silva e Dutra (2011) Santos et al. (2011) Velo, Silva e Dutra (2011) Cavazotte, Lemos e Viana (2012)</p>
Geração Y (1978/80 e 1990/97)	<p>Tecnologia presente desde a infância; Desejam <i>status</i> e autonomia no trabalho; Habilidade com tecnologias; Multitarefa; Individualistas; Almejam flexibilidade e prazer no trabalho, dinamismo, qualidade de vida, reconhecimento, feedback e relacionamento interpessoal; Valorizam trabalhar em empresas socialmente responsáveis e com um bom ambiente de trabalho; Buscam ascensão rápida na empresa; Gostam de desafios e inovação; Apresentam relutância em obedecer à hierarquia organizacional; Apresentam níveis mais baixos de comprometimento.</p>	<p>Smola e Sutton (2002) Cennamo e Gardner (2008) Velo, Dutra e Nakata (2008) Nogueira, Lemos e Cavazotte (2011) Santos et al. (2011) Velo, Silva e Dutra (2011) Cavazotte, Lemos e Viana (2012) Oliveira e Honório (2014)</p>
Geração Z À partir de 1990	<p>Multitarefa; individualistas; Tecnologia e internet desde a infância; Habilidade com tecnologias; Gostam de desafios e inovação; Anseiam por rápida ascensão de carreira; Estimam desafios, autonomia, flexibilidade, qualidade de vida; Valorizam trabalhar em empresas socialmente responsáveis e com um bom ambiente de trabalho; Almejam horários flexíveis e roupas informais.</p>	<p>Tapscott (2009) Ceretta e Fromming (2011) Souza (2011) Palfrey e Gasser (2011) Santos e Lisboa (2013)</p>

Fonte: as autoras

Diante do exposto no Quadro 1, fica notório que as características peculiares de cada geração e o reconhecimento daquelas que são compartilhadas por mais de um grupo e podem ser usadas como fator de identificação e redução de conflitos (GURSOY; MAIER; CHI, 2008; DASH; PANDA, 2010). Salienta-se que o marco cronológico é apenas um ponto referencial, mas não serve como base para as formas de agir de um grupo etário, consiste apenas em uma demarcação potencial, pois é o processo histórico que aproxima os jovens de uma mesma geração, integrantes da mesma faixa etária, sendo importante que se incorpore a ideia de classe, de contexto histórico, de vivências comuns e de relações familiares e intergeracionais, assim como afirmam Oliveira, Piccini e Bitencourt (2012).

Percebe-se que os integrantes da geração Z deram prosseguimento às tendências observadas na geração Y, com o acompanhamento dos avanços tecnológicos. A conectividade ocorre de forma permanente, estimulada pelos dispositivos móveis com acesso à internet. Em paralelo, as relações sociais acabam por ser afetadas por um intenso individualismo, o que limita a maior parte dos relacionamentos ao ambiente virtual (SANTOS; LISBOA, 2013). Inobstante, detalham-se na sequência, as características de uma geração cada vez mais presente e atuante no mercado de trabalho, a nomeada geração Z.

### 2.1.1 Geração Z

Denominada como geração Z pelas áreas relacionadas à administração, são chamados de nativos digitais ou ainda “Homo Zappiens” pelas áreas relativas à educação, e também alguns autores utilizam ainda das expressões “Geração Digital”, “Geração Internet” ou “Geração Next” (TAPSCOTT, 2010; PALFREY; GASSER, 2011). Ainda pouco discutida e em fase de consolidação é denominada por especialistas como geração Z porque sua principal característica é zapear. Zapear é um verbo utilizado para descrever o ato de mudar constantemente o canal da televisão, através de um controle e fazer muitas coisas ao mesmo tempo (CERETTA; FROEMMING, 2011). Salienta-se que em razão da variação de delimitação temporal das gerações, não há consenso a respeito do período referente ao início da geração Z, mas geralmente é apontado para a primeira metade da década de 1990 (SANTOS; LISBOA, 2013).

Os integrantes da denominada geração Z já nasceram em contato direto com a internet, nunca conheceram o mundo sem computador, *chats* e telefone celular. Sua maneira de pensar foi influenciada, desde o berço, pelo mundo complexo e veloz que a tecnologia gerou (CERETTA; FROEMMING, 2011; SOUZA, 2011). Nesse sentido, Santos e Lisboa (2013) referem que os integrantes da geração Z possuem mais naturalidade ao lidar com as novas tecnologias, assim, como consequência, desenvolvem capacidades e características específicas correspondentes a estes estímulos, como a execução de multitarefas e a velocidade na captação de conteúdos.

Complementarmente, Tapscott (2009, p. 53) destaca que os jovens da geração Z:

Querem estar conectados com amigos e parentes o tempo todo e usam a tecnologia de telefones e redes sociais para fazer isso. Então quando a tevê está ligada eles não ficam sentados assistindo à 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, são uma conexão vital com os amigos.

Nessa lógica, Palfrey e Gasser (2011, p. 12) afirmam que os integrantes da geração Z são considerados

“nativos digitais” e explicam que “esses garotos são diferentes. Eles trabalham, estudam e interagem de maneira diferente um com o outro, diferente das suas quando tinha a idade deles.” Para Souza (2011), a velocidade no trânsito das informações, a interatividade proporcionada e as múltiplas formas de mídia disponíveis influenciaram algumas das características comportamentais desses jovens, como a rapidez com que obtêm informações e a habilidade de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo (SOUZA, 2011). Fica evidenciado que a tecnologia é um elemento central da geração Z.

Tapascott (2010) entusiasta dessa geração, explica que o fato deles terem ficados imersos em um ambiente digital interativo, os deixou mais inteligentes do que o típico expectador passivo de televisão. “Longe de anestesiar os cérebros jovens, a imersão digital, pode ao meu ver, ajudá-los a desenvolver habilidades do pensamento crítico necessárias para se navegar no mundo acelerado e saturado de informações de hoje em dia” (TAPASCOTT, 2010, p. 138).

No campo profissional a geração Z é descrita como trabalhadores que esperam ter o reconhecimento de seus superiores, anseiam por rápida ascensão na carreira, são inteligentes, multitarefas, estimam desafios, autonomia, flexibilidade, qualidade de vida, e valorizam trabalhar em empresas socialmente responsáveis e com um bom ambiente de trabalho (SOUZA, 2011; CERETTA; FROEMMING, 2011; SANTOS; LISBOA, 2013). Em 2010, a geração Z representava 18% das gerações, sendo 11,6 milhões no Brasil. Nesse período a maioria já teve o seu primeiro emprego e estudavam, tendo como prioridade o computador com acesso à internet (82%), seguido da TV (65%) e o celular (60%). Suas diversões consistem em jogar games, praticar esportes e ouvir música (IBOPE MÍDIA, 2010).

A geração Z leva para as organizações grandes ambições, otimismo e autoconfiança, características pouco presentes nas gerações anteriores. Ainda conhecendo um pouco mais dessa geração Tapscott (2009, p. 95- 117) utiliza oito normas para caracterizar a geração Z, as quais são apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2 - Caracterização da Geração Z**

Liberdade	Para experimentar coisas novas, escolher o que consumir, onde trabalhar e como trabalhar. “Os jovens insistem na liberdade de escolha”.
Customização	Dos produtos e das experiências de compra, customização da mídia e do próprio emprego/descrição de cargo.
Escrutínio	Sempre buscando checar informações. “Deve-se oferecer à geração internet informações amplas e facilmente acessíveis sobre os produtos”.
Integridade	Como sinônimo de lealdade e transparência.
Colaboração	Principalmente por meio de tecnologias digitais, formando-se novas comunidades que podem produzir. “Os jovens da geração internet são colaboradores naturais”.
Entretenimento	É associado a quase todas as experiências da vida, a começar pelo trabalho, “porque a geração internet acredita que deve gostar do que faz para viver”.
Velocidade	É uma expectativa natural para quem está acostumado a respostas instantâneas. A geração internet está acostumada à velocidade: uma mensagem deve ser respondida rapidamente, um produto deve ser entregue rapidamente, enfim, é um ambiente instantâneo que gera ansiedade. No âmbito profissional, “Muitos integrantes da geração internet gostariam que suas carreiras progredissem com a mesma velocidade do resto de suas vidas”.
Inovação	É um modo contínuo para a geração internet, que “foi criada em uma cultura de invenção. A inovação acontece em tempo real”.

Fonte: Adaptado de Tapscott (2009, p. 95-117)

Sob outra dimensão, Jones (2012) alerta que a geração Z possui reduzida capacidade de concentração, diminuição da ética e trabalho, incapacidade de se conectar com formas tradicionais de mídias de livros ou

qualquer outro material impresso. São profissionais que não tem foco e a falta de foco pode ser preocupante, pois como afirma Goleman (2014), ter foco é determinante de sucesso nessa era de distrações intermináveis.

Assim, a orientação de Peixoto e Ferreira (2011) é no sentido de que os gestores passem instruções mais precisas para esses profissionais, visando com que eles tenham mais foco, uma vez que tendem a ficarem mais dispersos e não se concentram em uma ocupação com começo, meio e fim. Embora que as organizações necessitam de pessoas com conhecimentos diversificados, e a geração Z produz um novo processo criativo, muitas atividades profissionais necessitam de foco.

Por fim, relacionadas as principais características da geração Z do ponto de vista de pesquisadores diversos, cabe salientar que há diferenças e similaridades entre as diferentes gerações, além do imbricamento entre as mesmas. Portanto, fica evidenciada a complexidade e a necessidade de pensar no convívio das diferentes gerações na sociedade, mais do que ficar à procura de diferenciações entre as mesmas.

## 2.2 Gestão da diversidade geracional

A GP está intimamente relacionada as relações de trabalho, tanto entre os trabalhadores, como entre os mesmos e a organização, respondendo a questões pautadas as políticas e práticas consideradas adequadas para melhorar o desempenho da organização (BOXALL; PURCELL, 2000). Assim, por meio das políticas e práticas de GP torna-se necessário atentar-se para as gerações, tanto na captação como na retenção dos profissionais de diferentes gerações. Nessa lógica, a geração Z também precisar ser pensada, justamente em razão cada vez mais vai predominar no mercado de trabalho. Dada a importância das pessoas para as organizações e a consequente necessidade de manutenção das mesmas, independentemente da geração, a maneira de gestão deve ser repensada.

Diferenças entre as pessoas sempre existiram e trabalhar em equipe, principalmente quando não há integração e ambiente emocional propício, independentemente das diferenças geracionais, torna o ambiente propício ao surgimento de conflitos. Logicamente, havendo menor interação entre as pessoas em razão das diferenças entre as gerações, o ambiente fica ainda mais propício a conflitos. Pritchard e Whiting (2014) evidenciam que as diferenças entre as gerações são destacadas como a criação de tensões nas organizações, principalmente pelas diferenças relacionadas à idade. Nesta perspectiva, Steves (2010) alerta que é necessário desenvolver estratégias para que haja troca de conhecimentos entre as gerações, conduzindo a uma força de trabalho multigeracional dinâmica.

Os conflitos não têm que ser necessariamente destrutivos, a divergência de opiniões pode ser benéfica para as pessoas e organizações, desde que se mantenha um equilíbrio saudável que acolha estas diferenças, e até mesmo impulse mudanças dentro do ambiente de trabalho (LIMA; CARVALHO NETO; TANURE, 2012). Nesse sentido, a liderança desempenha um papel importante na resolução de conflitos, trazendo melhores resultados organizacionais e maior produtividade (TEAGUE; ROCHE, 2012). A gestão é um processo que envolve ações como planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as atividades de uma unidade organizacional, diagnosticando suas deficiências e seus aspectos positivos, estabelecendo metas e programas, pois gerir implica atuar com pessoas e por meio delas atingir os resultados (LOTZ; GRAMMS 2012).

Complementarmente, Formeton e Stefano (2017) inferem que a diversidade geracional também pode trazer benefícios para a organização. Reconhecer e aproveitar a história, experiência e sabedoria que as geração Boomer e X tem para oferecer é um excelente mecanismo para transferência de conhecimento e construção de equipes, enquanto as gerações Y e Z podem promover maior eficiência com as tecnologias, mudanças de comportamento e novas culturas.

Salienta-se que a convivência entre diferentes gerações com características diversas pode potencializar a produtividade do trabalho, desde que haja o gerenciamento adequado das diferenças mencionadas (SILVA; DUTRA; VELOSO, 2014). Ainda, unindo as gerações e trabalhando na complementaridade, aproveitando as especificidades em relação à criatividade, aos comportamentos, ao empreendedorismo e à rapidez, entre outros aspectos, haverá um melhor convívio e um ambiente rico em conhecimentos (COLET; MOZZATO 2017).

Portanto, cada organização precisa conhecer o seu ambiente de trabalho e a GP exercer um papel essencial na busca de maior homogeneização de comportamentos, mesmo ciente da heterogeneidade entre as pessoas e as diferentes gerações, visando assim a melhor forma de convivência e resolução de conflitos, promovendo a cooperação e integração dos trabalhadores.

Sendo assim, a diversidade provocada pelas diferenças de idade deve influenciar a estruturação de práticas de GP para facilitar a troca de conhecimentos (LEWIN, 2001; SILVA; DUTRA; VELOSO, 2014). Na realidade, não somente as diferenças de idade devem influenciar na definição das práticas de GP, toda a diversidade e subjetividade dos indivíduos devem ser levadas em conta, dessa forma, minimizando conflitos. Somente dessa maneira se pode dizer que há um cuidado com os profissionais e a gestão dos mesmos fica facilitada.

### 3 Procedimentos metodológicos

No que tange ao procedimento técnico, o método adotado foi do tipo multicase (YIN, 2001; 2016). O delineamento da pesquisa quanto aos objetivos consistiu no desenvolvimento de uma pesquisa descritiva, numa abordagem quantitativa dos dados. Dez empresas de grande porte de diversos segmentos constituem o campo de pesquisa. O objetivo em escolher tais empresas, ocorreu mediante ao fato do número elevado de trabalhadores, dentre os quais se encontram trabalhadores da geração Z. Os participantes da pesquisa foram os dez gestores da área de GP em razão de estarem a par das políticas e práticas de gestão, além de trabalharem com pessoas com diferentes faixas etárias.

Os dados foram coletados por meio de questionário composto por questões fechadas e de múltipla escolha. Após a organização e tabulação dos dados, esses foram analisados por meio de análise descritiva e em uma combinação interpretativa de acordo com a abordagem teórica norteadora desta pesquisa.

### 4 Apresentação e análise dos resultados

Num primeiro momento apresenta-se o perfil dos sujeitos de pesquisa, os dez gestores de GP, o

qual foi elaborado a partir de quatro indicadores: gênero, faixa etária, escolaridade e tempo de empresa, conforme pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos gestores

<b>Faixa etária</b> <b>(Frequência)</b>	<b>Gênero</b> <b>(Frequência)</b>	<b>Escolaridade</b> <b>(Frequência)</b>	<b>Tempo de empresa</b> <b>(Frequência)</b>
20 a 30 anos – 4	Feminino – 6	Superior completo – 3	0 a 5 anos – 4
31 a 40 anos – 4	Masculino – 4	Pós graduação – 7	6 a 10 anos – 3
41 a 50 anos – 2			11 a 20 anos – 3

Fonte: dados da pesquisa

Tais caracterizações dos sujeitos pesquisados demonstram que os próprios gestores são jovens, pertencendo a maioria, à geração Y, enquanto que nenhum pertence à geração Z e somente dois são da geração X. Outro aspecto relevante observado são os quatro gestores que tem menos de cinco anos de empresa, os quais evidenciam características peculiares da geração Z, como permanecer um lapso temporal mais curto em cada emprego, além da necessidade de rápida ascensão na carreira. Por mais que tais gestores não sejam pertencentes à geração Z, apresentam comportamentos similares, demonstrando que não há tanta delimitação temporal, como é ressaltado por Santos e Lisboa (2013).

Dos gestores pesquisados, oito deles gerenciam trabalhadores da geração Z, enquanto que dois ainda não possuem essa geração sob sua subordinação. Entretanto, todos foram questionados quanto a sua percepção em relação à geração Z.

Os comportamentos dessa geração são destacados pelos gestores. Eles referem que uma das principais contribuições da geração Z para as organizações está na habilidade com novas tecnologias, encontrando-se em consonância com o que afirmam Ceretta e Froemming (2011), Tapscott (2009), Souza (2011), Palfrey e Gasser (2011) e Souza e Lisboa (2013). Por mais que fica evidente a contribuição que a geração Z traz para o mercado de trabalho, comportamentos negativos da geração Z sob a ótica dos gestores são apresentados: o imediatismo, a necessidade de crescer rápido na empresa e o constante contato com celulares e internet. Tais comportamentos negativos vão ao encontro do que Tapscott (2009), Ceretta e Froemming (2011) e Jones (2012) sustentam sobre a geração Z. No entanto, cabe observar que tais comportamentos apontados como negativos podem não ser visto como tão negativo se forem gerenciados, a exemplo da alta capacidade de trabalhar com a internet.

Outro ponto levantado trata das maiores dificuldades no gerenciamento dos trabalhadores da geração Z, sendo enumerado pelos gestores: a administração do imediatismo (5), a necessidade de crescimento rápido (3), aumento salarial imediato (2), criticidade na execução das atividades (2), falta de comprometimento (1), utilização das redes sociais no ambiente de trabalho (1) e dificuldade de entender as hierarquias (1). Esses aspectos elencados refletem ainda mais o já exposto pelos autores citados e o grande desafio que os gestores possuem no gerenciamento do comportamento das pessoas para retê-las na organização.

Todavia, certos aspectos elencados como negativos (conexão contínua com a internet, dificuldades com hierarquias e burocracias e necessidade de flexibilidade nos horários e uso de roupas) não são relatados como dificuldades para a gestão. Diante de tal paralelo, infere-se duas possibilidades: tais aspectos não são tão negativos e/ou os gestores já estão conseguindo gerenciar tais questões.

Nesta perspectiva, os gestores falam do que entendem como estratégias assertivas para retenção dos profissionais da geração Z. Fica notório que, principalmente a construção de um plano de carreira, consiste numa das estratégias de retenção para essa geração. Nesse sentido, Steves (2010), Teague e Roche (2012) e Oliveira e Honório (2014) relatam que para reter a geração Z, a liderança desempenha um papel importante, monitorando o treinamento e desempenho, incentivando a aprendizagem e o trabalho em equipe, e maior atenção ao desenvolvimento.

Uma “problemática” que assusta a convivência entre a geração Z com as demais gerações, baseia-se na ausência de preparação dos gestores para receber a geração Z nas empresas. Em unanimidade, os dez entrevistados confirmaram que os gestores estão pouco preparados para receber esses trabalhadores. Esse indicador torna-se preocupante, pois tal despreparo pode incitar o conflito entre as gerações. Neste sentido, cita-se a importância do pensamento de Lewin (2001), o qual acredita que é preciso ter profissionais capacitados para promover a cooperação e a integração dos trabalhadores, além de inovações organizacionais e processuais e outras melhorias de gestão. Como afirmam Colet, Mozzato e Bitencourt (2017), os conflitos entre gerações não são necessariamente negativos, no sentido de embates, e sim, podem ser conflitos de ideias e opiniões, os quais estimulam a criatividade e a inovação, tornado o ambiente organizacional agradável para o convívio e para o desenvolvimento das atividades laborais.

Questionando os gestores quanto ao o quê fica mais evidente na relação dos trabalhadores da geração Z com a hierarquia da empresa, os pesquisados apontaram que tal geração comunica-se facilmente com as hierarquias (8), não temem uma hierarquia mais elevada (6) e costumam não seguir os protocolos da empresa (4). Neste sentido, a GP exerce um papel essencial, respeitando a heterogeneidade e a subjetividade dos sujeitos, promovendo a cooperação e a integração entre os trabalhadores de diferentes gerações (SILVA; DUTRA; VELOSO, 2014).

Dentre as diferenças dos trabalhadores da geração Z para com os de outras gerações, segundo os pesquisados, destaca-se o uso da internet e redes sociais (9), o imediatismo (8), o almejar cargos de liderança a curto prazo (8) e que dominam novas tecnologias (7). Também nesse sentido a GP exerce papel importante trabalhando em prol da homogeneização de comportamentos, mesmo respeitando a heterogeneidade e subjetividade dos sujeitos, promovendo a cooperação e integração dos trabalhadores de diferentes gerações (LEWIN, 2001; SILVA; DUTRA; VELOSO, 2014).

No tocante às estratégias para gerenciar a geração Z, as relatadas como importantes são: novos desafios, plano de carreira, acompanhamento e conversas constantes, qualificação profissional e outras medidas capazes de atrair e manter os trabalhadores por maior tempo na organização. Portanto, tais estratégias confirmam ainda mais a importância do papel da GP nas organizações, sobretudo com relação a identificação e das gerações que constituem as equipes, pensando e promovendo políticas e práticas de gestão que minimizem conflitos, retenham os trabalhadores e os capacitem e desenvolvam, a exemplo do que é proposto por Joshi, Dencker e Martocchio (2008) e Benson e Brown (2011). Em razão de que

a geração Z recentemente está entrando no mercado de trabalho, somado ao fato de que a geração Y está tomando conta e que a geração X é bem presente, e ainda, restam alguns *baby boomers*, faz-se necessário pensar estratégias para melhorarem tal convívio diversificado. Portanto, torna-se pertinente apresentar duas sugestões pontuais, tendo como base os resultados da pesquisa e a literatura aqui estudada: a necessidade de capacitações das lideranças para o gerenciamento destes trabalhadores de diferentes gerações e identificação de práticas e políticas de GP condizentes com a atualidade e realidade do convívio de diferentes gerações, visando o respeito ao ser humano e melhor aproveitamento dos resultados que essas podem proporcionar. Como defendem Oliveira e Honório (2014), faz-se necessário destinar atenção ao desenvolvimento profissional e à comunicação, contribuindo efetivamente para a atratividade e retenção da geração Z nas organizações.

As organizações de trabalho encontram-se diante de mais uma nova realidade: a inserção de uma nova geração (geração Z) no mercado de trabalho e a convivência entre um maior número de diferentes gerações. Portanto, tais organizações necessitam ter como propósito o aliar os comportamentos das diferentes gerações, usufruindo dos aspectos positivos desta diversidade. Para tanto, o planejamento estratégico, sobretudo no que tange à GP, torna-se primordial, pois, assim como afirmam Lotz e Gramms (2012), a gestão envolve o atuar com pessoas e por meio delas atingir os resultados. Dentre as ações necessárias na GP, salienta-se a necessidade do trabalho em equipe e do desenvolvimento de liderança, propiciando que a experiência (mais próprio das gerações mais antigas) e a inovação (mais própria das gerações mais jovens) estejam lado a lado, gerando bons resultados a todos os envolvidos.

## 5 Considerações finais

Chegando ao final desta pesquisa, entende-se como evidente a importância do desenvolvimento de mais estudos sobre os comportamentos das diferentes gerações para o melhor convívio entre elas, visando maior realização e felicidade das pessoas, assim como resultados positivos para as organizações. Pode-se concluir que a presença de diferentes gerações no ambiente de trabalho é salutar ao ser bem gerenciada, além de que consiste numa realidade imutável. Sendo assim, cabe aos gestores procurarem identificar as características de cada trabalhador, de cada geração, para assim valorizar os potenciais individuais em função do bem estar individual, coletivo e organizacional. Assim, evidencia-se que um dos grandes desafios existentes para os líderes consiste na criação de estratégias para desencadear um constante interesse da geração Z pelas atividades propostas pelas organizações, mantendo-os integrados com as demais gerações e atividades laborais.

Entende-se que este artigo traz contribuições para os estudos sobre a temática gerações nas organizações, sobretudo da geração Z, uma vez que possibilita conhecer mais sobre esta geração, para além das suas características, reconhecendo também as necessárias estratégias a serem utilizadas na sua retenção e no seu gerenciamento. Pode-se concluir que o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão que busquem o melhor convívio entre a geração Z e as demais, unindo as qualificações, pode gerar uma rica e necessária troca de experiências, aumentando o conhecimento de todos e trazendo resultados satisfatórios tanto para as pessoas individualmente como para as organizações. Não se pode negar que a convivência entre diferentes gerações pode potencializar a produtividade do trabalho.

Destaca-se que não se pretende apresentar uma generalização dos dados mas, acredita-se que este estudo confirma os resultados de pesquisas anteriores, e tem como principal propósito lançar luzes as diferenças geracionais, mas sem a pretensão de “enquadrá-las”, por mais que se tenha centrado na geração Z. Explicita-se que tal foco foi dado em razão de que são trabalhadores que estão entrando recentemente no mercado de trabalho, e possuem características predominantes em razão do contexto atual e histórico que vivem, sobretudo do advento tecnológico.

Por fim, salienta-se a importância da temática em questão e se incentiva estudos futuros na perspectiva de melhor compreender as características e expectativas das diferentes gerações que convivem nas organizações, bem como aprofundar o conhecimento das práticas específicas para a gestão das diferenças geracionais, tendo em vista que, novas gerações vão surgindo e novos cenários vão sendo desenhados. Assim, faz-se necessário o gerenciamento da diversidade em prol de melhores relacionamentos e resultados organizacionais. Ainda, ressalta-se que este artigo pode contribuir com este campo de pesquisa, até no sentido de incentivar estudos contínuos e mais aprofundados, vistos como necessários. Sugere-se que outras pesquisas sejam desenvolvidas envolvendo outras categorias de análise, ou uma maior população de pesquisa, inclusive comparativos entre gerações e expansão do local geográfico e, até mesmo outras abordagens analíticas, como a pesquisa qualitativa ou a quali-quantitativa.

## Referências

- BAUMAN, Z. **44 Cartas do Mundo Líquido Moderno**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.
- BENSON, J.; BROWN, M. Generations at work: are there differences and do they matter? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.573966>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. Strategic human resource management: Where have we come and where we should be going? **International Journal of Management Reviews**, v. 2, n. 2, p. 183-203, 2000. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/227624098\\_Strategic\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Where\\_Have\\_We\\_Come\\_from\\_and\\_Where\\_Should\\_We\\_Be\\_Going](https://www.researchgate.net/publication/227624098_Strategic_Human_Resource_Management_Where_Have_We_Come_from_and_Where_Should_We_Be_Going)>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- CARRARA, T. M. P.; NUNWA, S. C.; SARSUR, A. M. Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional. In: Encontro em Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - ANPAD. **Anais...** Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR55.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, artigo 9, p. 162-180, 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5251/3985>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02683940810904385>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, Natal, ano 3, n. 2, p. 15-24, abr./set. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/70>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

- COLLINS, M. H.; HAIR, J. F.; ROCCO, T. S. The Older-Worker – Younger- Supervisor Dyad: A Test of the Reverse Pygmalion Effect. **Human Resource Development Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 21-41, 2009. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.20006>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- CORDEIRO, H. T. D.; FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 3 n. 2, mai/jun/jul/ago. 2013. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/16531>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- 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. Disponível em: <[https://esource.dbs.ie/bitstream/handle/10788/1813/mba\\_raganowicz\\_k\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://esource.dbs.ie/bitstream/handle/10788/1813/mba_raganowicz_k_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Contribuições da Diversidade Geracional para a Aprendizagem Organizacional. In: Seminários em Administração - SEMEAD, 2017, São Paulo. **XX SemeAd - Seminários e Administração**, 2017. Disponível em: <<https://login.semead.com.br/20semead/arquivos/628.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- COLET, D. S.; MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C. Gerações: afinal, é a nossa idade que nos define? In: Seminários em Administração - SEMEAD, 2017, São Paulo. **XX SemeAd - Seminários e Administração**, 2017. Disponível em: <[https://login.semead.com.br/20semead/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=1319](https://login.semead.com.br/20semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1319)>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- CULPIN, V.; MILLAR, V.; PETERS, K. Multi-generational frames of reference: managerial challenges of four social generations in the organization. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 1, 2015. Disponível em: <<https://research.utwente.nl/en/publications/multi-generational-frames-of-reference-managerial-challenges-of-f>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- FORMENTON, T. C.; STEFANO, S. R. Gerações e Mercado de Trabalho: Suas Relações com as Organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 5-26, 2017. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32855>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.
- FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L.; ALMEIDA, K. N. T. Há Produção de Temas Emergentes em Gestão de Pessoas? In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<https://s3.amazonaws.com/formare-site/destaques/Ha+Producao+de+Temas+Emergentes+em+Gestao+de+Pessoas.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- GARDINER, S.; GRACE, D.; KING, C. Challenging the use of generational segmentation through understanding self-identity. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 31, n. 6, p. 639-653, 2013. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/MIP-06-2012-0062>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- GOLEMAN, D. Foco: **A atenção e seu papel fundamental para o sucesso**. Tradução Cássia Zanon. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.
- 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. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431907001223>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- GUERRA, A. C.; GOLSING, M.; CARVALHO, T. Redes Sociais e as Gerações X e Y: Disseminação e Compartilhamento de Experiências de Turismo. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, Caxias do Sul, v. 7, n. 2, p. 302-315, 2015. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/3004/0>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- HUNTLEY, R. **The world according to Y: Inside the new Adult Generation**, Allen & Unwin, Sydney. 2006.
- IBOPE MÍDIA. **Gerações Y e Z: Juventude Digital**. 2010. Disponível em: <[http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Documents/geracoes%20\\_y\\_e\\_z\\_divulgacao.pdf](http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Documents/geracoes%20_y_e_z_divulgacao.pdf)> Acesso em: 13 fev. 2019.

- JONES, P. H. The Continuum of Learner Disengagement: Ethnographic Insights Into Experiential Learning in Marketing Education. **Journal of Marketing Education**, v. 34, n. 1, p. 19-29, 2012. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0273475311430801>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- JOSHI, A.; DENCKER, J. C.; FRANZ, G.; MARTOCCHIO, J. J. Unpacking Generational Identities in Organizations. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 392-414, 2010. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.35.3.zok392?journalCode=amr>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- LEWIN, D. IR and HR perspectives on workplace conflict: What can each learn from the other? **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 4, p. 453-485, 2001. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482201000493>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- LIMA, G. S; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementariedades. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 71, n. 1, p. 63-93, jan./abr. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112012000100003&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112012000100003&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- LOTZ, E. G.; GRAMMS, C. L. **Gestão de Talentos**. Curitiba: Inter Saberes, 2012.
- LEMOS, A. H. C. Juventude, gerações e trabalho: Ampliando o debate. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 63, p. 739-743, out./dez. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302012000400010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302012000400010)>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- MANNHEIM, K. El problema de las generaciones. In: **Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)**, n. 62, p. 145-168, 1993.
- MASIBIGIRI, V.; NIENABER, H. Factors affecting the retention of Generation X public servants: An exploratory study. **Journal of Human Resource Management**, v. 9, n. 1, 2011. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/307848144\\_Factors\\_affecting\\_the\\_retention\\_of\\_Generation\\_X\\_public\\_servants\\_An\\_exploratory\\_study](https://www.researchgate.net/publication/307848144_Factors_affecting_the_retention_of_Generation_X_public_servants_An_exploratory_study)>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- NAKATA, L. E.; SILVA, N. B.; SANTOS, H. B.; FISCHER, A. L. Expectativas de aprendizagem no ambiente de trabalho do setor de serviços. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 2, n. 13, p. 19-46, 2009. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/2730>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- NOGUEIRA, A. S.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Impacto das Diferenças Geracionais no Comprometimento dos Oficiais Intendentes com a Organização Comando da Aeronáutica. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2536.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração y no Brasil? **Revista Organização e Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 62, p. 551-558, 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302012000300010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302012000300010)>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- OLIVEIRA, L. B.; HONÓRIO, S. R. F. S. Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 714-730, out./nov./dez. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n4/0080-2107-rausp-49-04-0714.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- PALFREY, J.; GASSER, U. **Nascidos na era digital**: Entendendo a primeira geração de nascidos digitais. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- PRITCHARD, K., WHITING, R. Baby Boomers and the Lost Generation: On the Discursive Construction of Generations at Work. **Organization Studies**, v. 35, n. 11, p. 1605-1626, 2014. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840614550732>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- SANTOS, W. P. dos; LISBOA, W. T. Tendências Psicossociais e de Consumo da Geração Z e as Influências dos “nativos digitais” na Comunicação Organizacional. **Congresso Internacional de Consumo e Comunicação**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/6/7.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

- SANTOS, C. F. dos; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A. O processo evolutivo entre as gerações x, y e baby boomers. **XIX SEMEAD – Seminários em Administração**. ISSN 2177 – 3866, out. 2011. Disponível em: <<https://originconteudo.com.br/arquivos/Artigo-geracoes-X-Y-e-Baby-boomers.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- SCHUMAN, H., SCOTT, J. Generations and Collective Memories. **American Sociological Review**, v. 54, n. 3, p. 359–381, 1989. Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/2095611?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2095611?seq=1#metadata_info_tab_contents)>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- SILVA, R. C.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. O conhecimento e a experiência em sobreposição à idade: a Gestão das gerações de uma organização industrial. **Revista Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, n. 15, p. 254-277, 2014. Disponível em: <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- SOUZA, S. L. B. Fatores Que Influenciam Os Consumidores Da Geração “Z” Na Compra De Produtos Eletrônicos. 2011. 189 f. **Dissertação (Mestrado em Administração)** Universidade Potiguar, 2011.
- SMOLA, K.W.; SUTTON, C. D. Generational Differences: revisiting generational work values for the new millenium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, p. 363-382, 2002. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.147>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- STEVES, R. H. Managing human capital: how to use knowledge management to transfer knowledge in today’s multi-generational workforce. **International Business Research**, v. 3, n. 3, p. 77- 83, 2010. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/44298411\\_Managing\\_Human\\_Capital\\_How\\_to\\_Use\\_Knowledge\\_Management\\_to\\_Transfer\\_Knowledge\\_in\\_Today’s\\_Multi-Generational\\_Workforce](https://www.researchgate.net/publication/44298411_Managing_Human_Capital_How_to_Use_Knowledge_Management_to_Transfer_Knowledge_in_Today’s_Multi-Generational_Workforce)>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- TAPSCOTT, D. **Grown up digital**: how the net generation is changing your world. New York: McGraw-Hill, 2009.
- 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.
- TEAGUE, P.; ROCHE, W. K. Line managers and the management of workplace conflict: evidence from Ireland. **Human Resource Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 235–251, 2012. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/227683019\\_Line\\_managers\\_and\\_the\\_management\\_of\\_workplace\\_conflict\\_Evidence\\_from\\_Ireland](https://www.researchgate.net/publication/227683019_Line_managers_and_the_management_of_workplace_conflict_Evidence_from_Ireland)>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Gerações e Carreira: A Relação entre as Percepções sobre Carreiras Inteligentes e sobre Crescimento Profissional nas Organizações. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR397.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4174174/mod\\_resource/content/1/Percepcoes%20sobre%20Carreiras%20Inteligentes%20-%20Geracoes.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4174174/mod_resource/content/1/Percepcoes%20sobre%20Carreiras%20Inteligentes%20-%20Geracoes.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- YI, X.; RIBBENS, B.; FU, L.; CHENG, W. Variation in career and workplace attitudes by generation, gender, and culture differences in career perceptions in the United States and China. **Employee Relations**, v. 37, n. 1, p. 66-82, 2015. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/ER-01-2014-0005>>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Trad. Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.