

OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM REter OS TALENTOS DAS DIFERENTES GERAÇÕES QUE COMPÕEM O MERCADO BRASILEIRO

Maiara Fiegenbaum, Universidade do Extremo Sul Catarinense

Patricia de Sá Freire, Universidade Federal de Santa Catarina

Adriana Carvalho Pinto Vieira, Universidade do Extremo Sul Catarinense

Resumo: A cada nova geração, mudam-se os valores, as formas de pensamento, de agir e ver o mundo. Conseqüentemente, alteram-se os modelos, princípios e as estruturas da gestão organizacional com o objetivo de alinhar suas expectativas e necessidades com as do indivíduo. Todavia, atualmente quatro gerações convivem num mesmo ambiente de trabalho demandando as organizações a necessidade de enfrentar estas ameaças e desafios. Deste modo, o presente estudo tem por objetivo de identificar quais os desafios da área gestão de pessoas para a retenção de talentos levando-se em consideração as características específicas de cada geração. Pode-se classificar a pesquisa como de abordagem qualitativa de fim exploratório descritivo. De meio teórico bibliográfico para visualizar e compreender o contexto das organizações e das gerações que a compõe buscando aperfeiçoar conceitos e tornar o problema mais explícito. A análise dos dados foi elaborada com base na correlação das características e das influências das gerações com os modelos de gestão de pessoas nas organizações. Como resultado foi possível identificar que, no mínimo, a área de Gestão de Pessoas tem a necessidade de implantar um plano de carreira, de desenvolvimento e treinamento, e aderir novas práticas no que se refere à estrutura formal da organização flexibilizando-a.

Palavras-Chave: Geração, Gestão de Pessoas, Retenção de Talentos.

Abstract: With each new generation, change the values, ways of thinking, acting and see the world. Consequently, alter the models, principles and structures of organizational management in order to align their expectations and needs with the individual. However, currently four generations living in the same work environment demanding organizations need to address these threats and challenges. Thus, this study aims to identify the challenges in the area of people management to talent retention taking into account the specific characteristics of each generation. Can be classified as qualitative research approach exploratory descriptive order. Bibliographic theoretical means to visualize and understand the context of organizations and the generations that comprise concepts seeking to improve and make the problem more explicit. Data analysis was prepared based on the correlation of the characteristics and influences of generations with models for managing people in organizations. As a result, we found that at least the area of Personnel Management has a need to develop a career plan, training and development, and join new practices with regard to the formal organization structure loosening it.

Keywords: Generation, People Management, Talent Retention.

1 INTRODUÇÃO

O cenário dinâmico do mercado globalizado tem causado diversas transformações tanto no contexto político e econômico, como no social e cultural das organizações, exigindo uma adaptação contínua em busca da sobrevivência e competitividade. Este movimento envolve uma série de aspectos que interferem no desenvolvimento organizacional tais como: ramo de atividade, práticas gerenciais, processos e procedimentos de trabalho e produção, informação, tecnologia e qualificação profissional (BERNARDES & MARCONDES, 2003; ROUSSEAU, 1997). Indo mais além, um fator que tem chamado à atenção interferindo no desempenho e desenvolvimento organizacional é a alta rotatividade somada à baixa retenção de talentos. De acordo com Ramlall (2003), quando em grau excessivo, a rotatividade prejudica o alcance dos objetivos estratégicos, provocando impactos negativos na qualidade, na consistência e no tempo de fornecimento dos serviços aos clientes.

Vários estudos têm afirmado que a alta rotatividade está correlacionada à baixa satisfação no trabalho (SIBBALD et al, 2000; HOM e KINICKI, 2001). E neste sentido, Chiavenato (2002) afirma que as pessoas buscam continuamente satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional interno (com eles mesmos) e externo (com a empresa) e quando não alcançam este objetivo tendem a sair da empresa. Por este motivo, cabe a organização não apenas captar e aplicar de forma adequada os recursos humanos, mas também mantê-los satisfeitos por meio de um ambiente de trabalho: físico, psicológico e social, agradável e seguro.

Complementando a complexidade do cenário que interfere no objetivo da gestão de pessoas de diminuir o nível de rotatividade para a retenção de talentos, surgem dificuldades inerentes a gestão das características típicas das gerações dos profissionais que compõem o mercado de trabalho, que são: a geração Baby Boomers (OLIVEIRA, 2010), a geração X (OLIVEIRA, 2010), a Geração Y (OLIVEIRA, 2010) e a *Generation me* (TWENGE, 2006) ou Geração *Millennials* (YIRULA, 2013).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para analisar a influência, sejam elas positivas ou negativas, do comportamento característico das Gerações Baby Boomers, X, Y e da *Generation Me* nos processos de gestão de pessoas é necessário compreender o tema nas teorias da psicologia social e da administração e gestão de pessoas.

Davidoff (1996) descreve a psicologia como a ciência que estuda e analisa o comportamento e os processos mentais do ser humano, os seus valores, crenças, normas, nível de conhecimento e outros. Entretanto deve-se levar em consideração que o estado psicológico de um indivíduo depende dos diversos estímulos que ele recebe como as experiências anteriores, sejam elas positivas, negativas ou neutras. Desta forma, ela “é um instrumento a disposição do Administrador como apoio nessa busca de contínuo aumento da eficiência dos processos e da melhoria da Qualidade de Vida” (DAVIDOFF, 1996, p. 24). Desta forma, este estudo se apoiará, além da visão da administração, nas teorias da psicologia social por estas terem seus paradigmas baseados na interação do indivíduo-meio analisando os caminhos como os “grupos de indivíduos influenciam-se mutuamente” envolvendo aspectos sociais da consciência do indivíduo e aspectos mentais de associação (RAMOS, 2003 p.28).

Com relação à cultura no campo da administração, Sackmann (1991) apresenta três perspectivas que são: a perspectiva holística que une a cognição, o comportamento, a emoção

e os artefatos; a variável que foca nas expressões da cultura por meio do comportamento verbal ou físico, e ainda por meio dos artefatos e seus significados subjetivos. E, por último, a perspectiva cognitiva que centraliza nas ideias, conceitos, impressões, crenças, valores, normas que são assistidos como o centro complexo e multifacetado do fenômeno denominado cultura (FREIRE et al, 2008).

Entretanto, ao compreender a cultura organizacional pelas perspectivas descritas por Sackmann (1991), perceber-se que a Cultura não é um simples conjunto das expressões humanas, mas um fenômeno complexo estruturado por meio de ideias, impressões, acontecimentos, ações, interações, determinações e acasos (FREIRE *et al*, 2008). Por esta complexidade, percebe-se a importância de estudar o comportamento das novas gerações que, como aponta a psicologia social, influenciam o comportamento organizacional.

2.1 AS GERAÇÕES

Uma geração é formada por pessoas que vivenciaram em comum alguns fatos históricos ou eventos de ampla relevância durante seu processo de socialização, caracterizado pela adolescência e a chegada da idade adulta, e que provocaram a possibilidade de processamento similar com relação a esses acontecimentos, moldando seus valores e modo de pensar (MANNHEIM, 1993). Podendo ser compreendida como um aspecto que possibilita a categorização de indivíduos com comportamentos, decisões e ações similares (LAWRENCE e TOLBERT, 2007).

No entanto nem sempre o nascimento de novas gerações traz consigo alento, através de novas esperanças, renovação, superação de problemas e de movimentos avassaladores, mas em alguns casos revela manifestações ou transformação da sociedade e apreensão por perderem-se aos poucos algumas culturas antigas que deveriam ser preservadas (OLIVEIRA, 2008).

Atualmente é crescente o número de estudos sobre as gerações por meio do aspecto cronológico, que envolve as vivências, visões do mundo e outros momentos que foram compartilhados em comum por indivíduos em um determinado período histórico (LOMBARDIA *et al* 2008, POUGET, 2010). Acredita-se que convivem no mesmo ambiente de trabalho quatro diferentes gerações marcadas por divergentes anseios e expectativas. Os nascidos após guerra entre os anos de 1946-1964, denominados geração *baby boomers* (ROBBINS, 2005), a Geração X, nascidos nos anos de 1965 a 1977 e a Geração Y, concebida pelos nascidos após o ano de 1978 (VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2008) e, no século XXI acrescidos do impacto das características da *Generation Me* (TWENGE, 2006). Conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - Linha do tempo das gerações

Gerações	Data de nascimento										
	1946	1950	1955	1964	1965	1977	1978	1980	1990	2001	>>
<i>Baby boomers</i>											
Geração X											
Geração Y											
Generation Me											

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em (TWENGE, 2006).

Este estudo assume a afirmativa de Twenge (2006) de que hoje estas quatro gerações convivem no ambiente de trabalho levando em consideração que, seus estudos foram baseados nas características da população e cenários americanos, mas que as categorizações e tipificações das gerações são globais, pelo menos no que tange a influência cultural no mundo ocidental (DANIEL, 2003).

2.1.1 Geração Baby Boomers

Nascidos nos “anos dourados” tempo marcado pela reconstrução da sociedade através do comportamento baseado em alguns valores como disciplina, respeito, organização e honra, a geração *Baby boomers* apreendeu desde cedo a respeitar os valores familiares, a ter disciplina no trabalho e nos estudos e a filosofia de que o dever viria antes do prazer, além de ser marcada pela sua paciência infinita (OLIVEIRA, 2010).

Sucesso, realização, lealdade à carreira profissional são valores predominantes. Valorizam o status e o crescimento profissional, além de serem motivados, ambiciosos, otimistas e *workaholics*, causas que os levam a aplicar seus empenhos escolares em carreiras que garantiam fácil acesso à posições no mercado de trabalho (VELOSO et al, 2008; ROBBINS, 2005).

São pessoas centradas, que buscam em si a responsabilidade e o estímulo para o seu trabalho (FOJA, 2009). No entanto, são avessos a autoridade, fato que os levam a buscar uma liderança consensual (LOMBARDIA et. al, 2008).

Deste modo ao contestar o que se havia sido previamente estabelecido pela sociedade, esta geração estava sempre sujeita a receber punições, que somadas à disciplina e rigidez, gerou em alguns jovens o sentimento de rebeldia e de contrariedade, que foram manifestados através de comportamentos como usar cabelos compridos, roupas justas, fumar e fazer sexo fora do casamento (OLIVEIRA, 2010).

Apesar de ser a geração que está próxima a sua aposentadoria, muitos têm o interesse de completar seu último projeto antes de dar este passo, fazendo-se presentes atualmente nas organizações (LAB, 2010) como mentores e detentores do conhecimento. Assim, sua exigência é ser respeitado e reconhecido por isso.

2.1.2 Geração X

Já a geração X nasceu em um cenário marcado por revoluções políticas, perseguições, movimentos hippies e rebeliões estudantis, trazendo à tona através do comportamento o sentimento de rebelião contra o que tivesse caráter padronizado e convencional (OLIVEIRA, 2010).

Foi uma geração mais cuidadosa em relação as suas escolhas e expor suas opiniões, sendo que apesar de não apresentar um compromisso com as autoridades, submetia-se pacificamente as regras estabelecidas (OLIVEIRA, 2010). É marcada por mudanças na estrutura familiar, devido ao crescimento do número de divórcios e da ausência dos pais em decorrência do trabalho (SMOLA e SUTTON, 2002). Sendo que, frequentemente assistiam seus pais, atalhados por suas longas horas de trabalho, estressados e desequilibrados (HILL, 2004).

Apesar de serem egoístas e hedonistas, caracterizados pela prevalência do consumo sobre os valores sociais e familiares, são profissionais de alto nível, motivados pelas expectativas de suas carreiras, como meio para manter o seu poder socioeconômico (FOJA, 2009). No entanto, no ambiente organizacional geralmente quando as coisas não acontecem como o

planejado eles já possuem em mente um segundo plano, fato que acredita-se ter sido gerado em decorrência da visualização por parte dos adolescentes de várias demissões em grandes empresas de membros ainda desta geração (LAB, 2010).

Ao introduzir-se no mercado de trabalho modificaram as organizações, tornando-as mais informais e compostas por colaboradores mais dinâmicos. Nesse mesmo período, o sistema tradicional hierárquico das posições de comando, autoridade e relações foram questionados (BATISTA, 2010). Buscavam um ambiente de trabalho mais informal e a uma hierarquia menos rígida, mas concomitantemente sofriam com o florescimento do *downsizing* corporativo, fator que afetava a segurança no trabalho, mas que ao mesmo tempo os estimularam a desenvolver habilidades que proporcionasse melhor empregabilidade (VELOSO *et al*, 2008).

Ainda sobre o aspecto profissional Zemke (2008) afirma que esta geração obteve certa facilidade ao acesso e a manipulação de informações, apesar de apresentarem a necessidade de obter informações. Facilmente aceitam mudanças, mas são avessos a supervisão rigorosa, por isso, frequentemente questionavam as hierarquias de comando. Todavia, esta tem sido abordada constantemente por vários autores, como uma geração de grande sucesso quando analisado o retorno econômico através da remuneração, promoções e de respeito aos colaboradores (TULGAN, 1995).

Atualmente, a geração X é composta por aqueles que estão aguardando ser promovidos, buscando tornarem-se responsáveis pelo gerenciamento futuro ou por aqueles que já exercem cargos de liderança nas organizações (JEFFRIES e HUNTE, 2003).

2.1.3 Geração Y

A geração Y, correspondente aos nascidos a partir do ano de 1978, também designada como *Geração Millennials* ou Geração da Internet, cresceu em um período de avanços tecnológicos e de prosperidade econômica (MANETTI, 2013). É caracterizada por jovens que estão chegando a fase adulta e influenciando de forma mais direta o mercado de trabalho que entraram a partir do ano 2000 (ROBBINS, 2005).

São crianças que foram apreciadas de forma especiais pelos seus pais, mas que desde cedo se acostumaram a obter uma opinião própria e a crença de que ao buscarem a realização dos seus sonhos seriam felizes. Possuem alguns valores como confiança e segurança e são intensamente orientados pela ação em grupo, o que os torna mais propensos a participarem de atividades em equipe e integrarem-se facilmente, ainda que procurem manter sua individualidade (OLIVEIRA, 2010).

Por terem crescido em frequente contato com a tecnologia e a internet, possuem inúmeras possibilidades de comunicação imediata (OLIVEIRA, 2010). Contudo, mesmo marcada pelo acesso rápido e fácil às informações, esta geração carrega o paradoxo de ainda não saber utilizar toda esta informação de forma produtiva (OLIVEIRA, 2009). O uso frequente da internet também os tornou pessoas sem a capacidade de esperar, querem tudo no curto prazo. Por meio da impaciência, não focam no processo, e sim nos resultados (LOMBARDIA, 2008). Mas, segundo Oliveira (2009) esta geração é formada por indivíduos de atitude, com motivação por múltiplas atividades e que lutam por uma carreira e por salários mais ambiciosos.

É assinalada por uma geração de jovens que gostam de obter um horário flexível, e serem avaliados pelo seu desempenho e não pelo tempo da sua permanência física dentro da organização. Almejam oportunidades de aprendizado e desenvolvimento individualizados e

ser recompensado de um modo que se enquadra a sua situação atual (TAPSCOTT, 2010). são otimistas, possuem empenho em modificar o mundo no quesito ecológico, justiça social e de voluntariado (KUNTZ, 2009). Entretanto, esta geração de jovens altamente qualificados são voltados ao imediatismo e focados em si, quando não atingem seu objetivo dentro de uma organização, partem para outra (TULGAN, 2009).

Desempenham diversas atividades simultaneamente, gostam de desafios, oportunidades e de variedade e convivem tranquilamente bem com as diversidades de etnia, sexo, religião e nacionalidades. Contudo, apresentam indiferença em relação às autoridades (Loiola, 2009). Procuram entretenimento e divertimento no ambiente de trabalho e são pessoas que não querem trabalhar em empresas burocráticas, mas sim, em uma organização que apoia e incentiva a inovação, a criatividade, somada a tecnologia de ponta (TAPSCOTT, 2010).

Muitos dos jovens que constituem esta geração já se encontram em cargos estratégicos e de responsabilidade. Entretanto, apesar de sua criatividade e agilidade ser motivo de admiração por parte das gerações mais antigas na organização, sua impaciência e infidelidade podem gerar conflitos no ambiente de trabalho (TAPSCOTT, 2010).

Em decorrência das atitudes desta geração as organizações estão buscando formas criativas de recrutamento, retenção e motivação dos funcionários. E exigindo desta, formas flexibilizadas de administrar a integração da vida profissional e pessoal. Sendo que esses jovens procuram ser reconhecidos em seu trabalho por aquilo que eles têm a oferecer para a organização, e serem respeitados quando a sua filosofia de que o trabalho apenas faz parte da vida (LIPKIN, 2010).

2.1.3.1 Geração Y pela visão de Twenge (2006): a Generation Me

Um outro olhar sobre as últimas gerações vem do autor Twenge (2006) que, abrange as pessoas nascidas durante as décadas de 70 a 90. Os participantes desta geração nasceram entre os anos de 1980 e 2000 e fazem parte da geração Y. São vistos como preguiçosos, mimados e egoístas, pelas gerações anteriores (YIRULA, 2013).

Segundo pesquisa do *National Institutes of Health* a aparência do narcisismo na geração Y é três vezes maior quando comparada com a geração daqueles que hoje possuem mais de 65 anos. De acordo com as entrevistas realizadas 40% dos jovens asseguraram que independentemente do seu desempenho acreditam que serão promovidos no seu trabalho, 60% alegam que são autoconfiantes e que as suas opiniões e posições são corretas e quando comparado com as gerações anteriores é inferior o número de profissionais desta geração que estejam interessados em assumirem cargos de grande responsabilidade (YIRULA, 2013).

São jovens que possuem expectativas muito otimistas e não visualizam a crescente competitividade do mercado de trabalho, e que em alguns momentos acaba inserindo a culpa dos seus problemas em outras pessoas ou na sociedade (TWENGE, 2006).

Através do culto a autoestima que ocorre desde a infância, da liberdade e independência que são dadas aos jovens criou-se a crença de que o sentimento de estar bem consigo mesmo deve antever qualquer coisa. No entanto, esta ênfase a autoestima ocorreu devido às atitudes de seus pais que repassaram a constante mensagem de que eles são indivíduos únicos e especiais, independentemente de qualquer coisa que estes façam, tenham ou venha a fazer. Todavia, é necessário entender que um chefe não irá se importar com a preservação da autoestima do funcionário, e por este motivo a ênfase a autoestima desde a infância as deixam mal preparadas para a crítica inevitável e falha ocasional da vida real. Contudo, as pessoas que acreditam de forma considerada que os fatores ou as forças externas determinam o seu destino

tendem a adquirir de forma mais fácil sentimentos de depressão e ansiedade, decorrente do enfraquecimento do autocontrole (TWENGE, 2006).

Acreditando que não existe apenas uma maneira correta de viver e fazer as coisas e de que devemos ser felizes independentemente da sociedade, os jovens desta geração não se adequaram a algumas regras de etiqueta, a obter um vocabulário e uma postura mais formal, a adquirir boas maneiras, seguir algumas regras sociais e obter empatia pelas outras pessoas (TWENGE, 2006).

Nas escolas e universidades, é descrita por alunos menos susceptíveis a admitir a autoridade dos professores. No âmbito organizacional, alguns gerentes estão surpresos com a iniciativa por parte destes jovens em criticar o desempenho das pessoas mais velhas nas organizações (TWENGE, 2006). No entanto, a juventude do voluntariado tem aumentando significativamente na última década, o que demonstra a realização desta geração em ajudar os outros e fazer a diferença, do seu modo (TWENGE, 2006).

Assim, após ter compreendido as gerações do último século, os conceitos e as características comportamentais faz-se necessário analisar o processo da área de Gestão de pessoas, identificando desafios para a retenção de talentos.

2.2 OS DESAFIOS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de pessoas é definida por meio de todas as atividades de gestão e administração das pessoas nas organizações (LEGGE, 2005). Podendo ser classificada em (LEPAK; MARRONE; TAKEUCHI, 2004): sistema, políticas e práticas. Todavia, devido à ausência do conceito, de entendimento e da diferenciação sobre os termos gestão de pessoas, recursos humanos, capital intelectual e dentre outros termos que são utilizados por diversos autores, neste artigo optou-se pela utilização da terminologia gestão de pessoas.

Em fevereiro do ano de 2011 a *Society of Human Resource Management (SHRM)* lançou a pesquisa *SHRM Workplace Forecast – The Top Workplace Trends*, visando identificar as tendências e ações da área da GP e de acordo com os dados obtidos na pesquisa, a força de trabalho no futuro será caracterizada por relações Inter geracionais, sendo que 38% das empresas pesquisadas pela SHRM (CORDEIRO *et al*, 2012) possuem frequentemente treinamento aos seus gestores para adquirirem a capacidade de reconhecer e responder às diferenças geracionais no seu ambiente de trabalho.

E neste contexto Chiavenato (2006) afirma que a Gestão de Pessoas deve apreciar os seres humanos como parceiros da organização e pessoas capazes de conduzi-la ao sucesso. Levando em consideração que assim “como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, etc. – na expectativa de colherem retorno desses investimentos – como salários, incentivos, crescimento profissional, carreira e etc” (CHIAVENATO, 2006, p.24). Todavia, é necessário salientar que uma das dificuldades básicas da gestão de pessoas é o fato de que ela trabalha com pessoas, que são seres vivos complexos, variáveis e diversificados. (CHIAVENATO, 2002). Contudo, Freire (2008) afirma ser possível a gestão de pessoas, por meio da abertura do diálogo e a implantação de uma gestão colaborativa que oportunize aos indivíduos a participação pró ativa. Trazendo deste modo, destaque a comunicação interna no meio organizacional como ferramenta estratégica e de grande investimento (ALBUQUERQUE, 2007) que além de auxiliar na fixação e a consolidação das metas e objetivos e equilíbrio e integração entre os indivíduos (PIMENTA, 1999) envolve os colaboradores durante o processo da tomada de decisões e na transmissão das informações e contribui para um fluxo de comunicação que proporciona a solução de problemas (BLAU e SCOTT, 1979).

Atualmente, a gestão de pessoas “consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal” (CHIAVENATO, 2002, p. 162), para que por intermédio delas a organização atinja os seus objetivos. Por isso, é necessário esta administre seus diferentes procedimentos que são:

O processo de agregar pessoas que consiste nas rotas de ingresso de pessoas na organização. E diferente da abordagem tradicional com enfoque operacional, estável e centralizado, a abordagem moderna deste processo visa na estratégia, na criatividade, inovação e descentralização (CHIAVENATO, 1999; FRANCO, 2008).

O processo de aplicar pessoas delinea a estrutura formal da organização por meio da demarcação de setores e cargos, requisitos e atribuições. Dividem os trabalhos, especializando os papéis e demarcando as ações de cada colaborador, centralizam as funções e controles e estabelecem regras e rotinas. Apresenta como destaque na abordagem tradicional a ênfase nos fatores higiênicos e na estabilidade e na abordagem moderna a ênfase na eficácia, nos fatores motivacionais, instabilidade e inovação (CHIAVENATO, 1999; FRANCO, 2008).

O processo de recompensar pessoas versa em fatores que trazem incentivos e motivação aos funcionários, visando os objetivos organizacionais e individuais. Sendo que neste processo as organizações precisam desenvolver recompensas capazes de atrair, reter e motivar seus colaboradores. Busca por meio da abordagem moderna esquemas flexíveis, processos individualizados, política de adequação, baseado em metas e valores variáveis e flexíveis (CHIAVENATO, 1999; FRANCO, 2008).

Processo de desenvolver pessoas incide em repassar a informação para que os colaboradores tenham conhecimento, desenvolvam habilidades e a oportunidade para apreender novas atitudes, ideias, soluções, modificando os hábitos de comportamento e tornando-se mais eficazes em sua função. Consistem em modelos de formação, capacitação, educação, treinamento e desenvolvimento que oportunizem o desenvolvimento de potencialidades inatas ou adquiridas. Na abordagem moderna recomenda-se um modelo planejado, com visão de longo prazo, baseado no consenso, com inovação e criatividade (CHIAVENATO, 1999; FRANCO, 2008).

Processo de manter pessoas exige a análise de alguns tópicos como o estilo de gerência, as relações com os colaboradores, programas de higiene, saúde e segurança no trabalho buscando manter os colaboradores satisfeitos e motivados, assegurando um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro. Na abordagem moderna o modelo está baseado na auto realização, na flexibilidade, autonomia, liberdade e motivação das pessoas e nas diferenças individuais (CHIAVENATO, 1999; FRANCO, 2008). E neste contexto a qualidade de vida no trabalho envolve aspectos relacionados à humanização do trabalho, a melhora das condições físicas e ambientais do trabalho, por meio da participação nas decisões, do sistema de recompensas, da valorização, do *feedback*, do desenvolvimento de atividades desafiadoras, da oportunidade de crescimento e realização pessoal e profissional (MÔNACO e GUIMARÃES, 1999) Sendo que este aspectos podem ser internos ou externos a empresa, como por exemplo a responsabilidade social da empresa que propõe atitudes, políticas e ações, que protejam e promovam o bem estar da sociedade à medida que esta busca atingir seus interesses (CHIAVENATO, 2005).

E por fim, processo de monitorar pessoas consiste em acompanhar, orientar, manter o comportamento dos colaboradores dentro dos limites de variação da organização, monitorando assim as operações e atividades e verificando se estão de acordo com o planejamento e atingindo os objetivos. Na abordagem tradicional este processo é baseado na teoria X caracterizado por um controle externo rígido, fiscalização e vigilância, disciplina

severa, restrições, limitações e centralização. Já a abordagem moderna baseia-se na teoria Y fundamentado no auto controle, na flexibilidade, liberdade, autonomia, disciplina por consenso, autoridade e responsabilidade e na descentralização (CHIAVENATO, 1999; FRANCO 2008). É neste processo ocorre avaliação de desempenho que busca analisar o desempenho das pessoas em função das suas atividades, metas e resultados e de seu potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 1999).

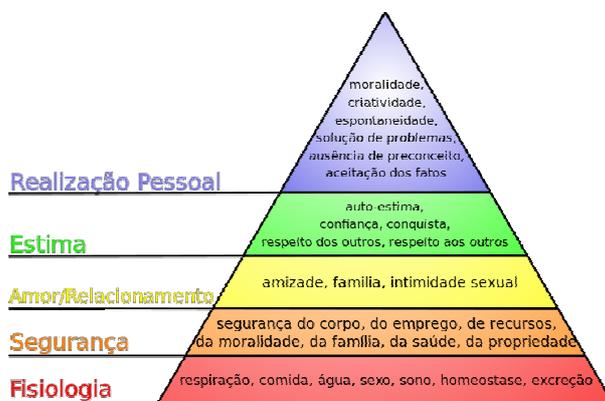
2.2.2 Motivação

A motivação refere-se a um processo de compreensão do comportamento humano por meio da psicologia, atitudes, personalidade e outros (CHIAVENATO, 2005). Neste panorama Vergara (1999) afirma que muitos estudiosos do comportamento do indivíduo acreditam que a auto realização é o objetivo principal, se não o maior, da motivação das ações das pessoas.

Herzberg (1968, *apud* CHIAVENATO, 2005) desenvolveu uma teoria motivacional - a Teoria dos Dois Fatores – que destaca dois grupos de fatores influenciam o comportamento humano. São descritos como: Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos que são caracterizados pelas condições de trabalho, remuneração, política da empresa e relacionamentos interpessoais, e que quando não se fazem presentes geram insatisfação por parte dos trabalhadores. E os fatores motivacionais ou intrínsecos, caracterizados pela necessidade de realização, conhecimento, responsabilidade e oportunidade de crescimento, sendo que estes, diferente dos fatores higiênicos com sua ausência não geram insatisfação, mas a sua presença gera motivação aos colaboradores.

Já Abraham Maslow (1908-1970) hierarquizou as necessidades humanas por meio de uma pirâmide, através da importância e influencia que estas apresentam sobre o comportamento destes, diferencia as necessidades como: necessidades primárias que são as fisiológicas (ex.: comer, beber, moradia) e de segurança; e as necessidades secundarias, caracterizadas pela necessidade social, de autoestima e auto realização, respectivamente. Sendo que à medida que as necessidades primárias vão sendo supridas surge a necessidade de querer participar de grupos, da sociedade e ser apreciado, reconhecido e valorizados pelos outros, ou seja, ele se sente motivado a ter uma autoestima elevada (CHIAVENATO, 2005). Conforme figura 3:

Figura 1 - Pirâmide das necessidades



Fonte: Maslow (1908-1970) *apud* Chiavenato (2005)

2.2.3 Desafio da manutenção e retenção de talentos

A tecnologia, inovação, alianças globais e estratégia são fatores que afetam diretamente na vantagem competitiva da organização. Contudo, cada uma destas áreas destacadas dependerá das pessoas, ou melhor, dos talentos que as irão conduzir e impulsionar. Tornando a capacidade de atrair, desenvolver, reter os melhores e diversos talentos uma vantagem estratégica e econômica das organizações (DRUCKER, 1998).

Contudo, é importante salientar que cada vez torna-se mais difícil para as empresas, atrair e manter talentos das próximas gerações com potenciais de liderança, devido a constantes mudanças de valores e atitudes, tanto em relação ao mercado de trabalho, quando a vida pessoal dos indivíduos (SOUZA, 2000).

Atualmente um talento é caracterizado por três aspectos que são: conhecimento, constituído pelo saber e apreender; Habilidade, que consiste em saber o que fazer e utilizar o conhecimento para resolver problemas, criar ou inovar; e Competência, que versa em fazer acontecer, possibilitando alcance e superação de metas e resultados (CHIAVENATO, 2004).

Após a revisão bibliográfica que possibilitou identificar os processos para retenção de talentos nas organizações contemporâneas, para atender ao objetivo desta pesquisa que seja analisar os desafios para a retenção de talentos levando em consideração as características específicas de cada geração atuante no mercado de trabalho, será necessário compreender a correlação das características e das influências das gerações com os modelos de gestão de pessoas nas organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa de fim exploratório descritivo e meios bibliográficos (VERGARA, 2009). Com relação à definição da população alvo, pode-se caracterizar que o universo da pesquisa são todas as publicações sobre os temas em estudo e, a amostra foi constituída da lista de referência deste trabalho.

O plano de coleta de dados foi possível com base em um levantamento bibliográfico em livros, periódicos e sites que abordam o assunto estudado e os itens de correlação a este. Sendo que, o levantamento de dados ocorreu através de livros e periódicos dispostos na Biblioteca Professor Eurico Back da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, no banco de dados do buscador Scirus¹, da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e do Scielo², e ainda no site e no livro *Generation Me*³ de Twenge (2006).

Com relação à técnica para a coleta de dados, foi utilizada a busca dirigida ao tema com o propósito de identificar autores de referência e os mais atuais. Já a análise dos dados, por meio da análise e interpretação do conteúdo, apresenta a correlação das características das gerações com os modelos de gestão de pessoas nas organizações e as influências que esta apresenta sobre estas.

O resultado das análises foram apresentadas na fundamentação teórica bem como serão correlacionados na sequência deste trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

¹ <http://bdtd.ibict.br/>

² <http://www.scielo.org/php/index.php>

³ <http://www.generationme.org/>

Após ter atendido aos objetivos específicos de compreender as gerações do último século, os conceitos e as características comportamentais; analisar o processo da área de Gestão de pessoas, identificando desafios para a retenção de talentos é possível identificar a inter-relação entre os processos de gestão do comportamento humano e as características comportamentais das gerações que compõem o mercado, faz-se necessário atingir o objetivo geral desta pesquisa que seja analisar os desafios para a retenção de talentos levando em consideração as características específicas de cada geração atuantes no mercado de trabalho.

A primeira geração descrita neste estudo, a geração baby boomers, foi um geração marcada por alguns valores como disciplina e organização (OLIVEIRA, 2010) e caracterizada pelo seu foco na realização, lealdade à carreira profissional, a valorização do status, o crescimento profissional e motivação (VELOSO et al, 2008; ROBBINS, 2005; FOJA, 2009) o que possibilitou a gestão de pessoas a administrá-la por meio dos princípios da Pirâmide de Maslow e de Herzberg (CHIAVENATO, 2005) e a compreender que ao mesmo tempo que a organização depende das pessoas para obter sucesso, as pessoas necessitam de retorno do seu esforço e dedicação por meio de salários, incentivos, crescimento profissional, reconhecimento e carreira (CHIAVENATO, 2006).

É uma geração avessa à autoridade, o que os levam a buscar uma liderança consensual (LOMBARDIA et. al, 2008) exigindo deste modo um processo de aplicação e manutenção de pessoas fundamentado na abordagem moderna com foco nos fatores motivacionais e na inovação (CHIAVENATO, 1999; FRANCO, 2008). Pode-se também ser compreendida como uma geração que almeja a abertura do diálogo e da implantação de uma gestão colaborativa que oportunize os indivíduos a uma participação pró ativa descrita por Freire (2012).

Similar a esta geração, a geração X é considerada uma geração de profissionais de alto nível, motivados pelas expectativas de suas carreiras e pelo seu crescimento profissional (FOJA, 2009), sendo facilmente administradas pelas teorias de Maslow e Herzberg já destacadas anteriormente e discordando da filosofia de Aguiar (2002) quando este afirma que muitos subordinados não se motivam e não atingem a produtividade que era esperada. Mas concordando com o mesmo quando este afirma que a motivação no trabalho é uma tarefa que tem como único e total responsável o próprio indivíduo.

Também caracterizou-se como uma geração que busca um ambiente de trabalho mais informal e a uma hierarquia e supervisão menos rígida (VELOSO et. al, 2008; ZEMKE, 2008). No entanto, quando as coisas não acontecem como o planejado esta geração já possui em mente um segundo plano (LAB, 2010) permitindo visualizar por meio desta os primeiros indícios de rotatividade e da necessidade das organizações em atenderem-se em novas formas de manter e desenvolver as pessoas que as constituem. Por este motivo eh conhecida como a geração que ao introduzir-se no mercado de trabalho, tornou as organizações mais informais e compostas por colaboradores mais dinâmicos (BERNARDES & MARCONDES, 2003; ROUSSEAU, 1997).

Foi à geração que passou a sofrer as consequências do downsizing corporativo, por meio da falta de segurança no trabalho, mas que ao mesmo tempo os estimularam a desenvolver habilidades que proporcionasse melhor empregabilidade (VELOSO et. al, 2008) afetando na satisfação dos indivíduos no que tange a segurança das necessidades primárias descrita na pirâmide de Maslow (CHIAVENATO, 2005).

Contudo, apresentou grande contribuição as organizações por meio da sua facilidade no acesso e na manipulação de informações e de seu grande aceitação por mudanças (LOMBARDIA et al, 2008; Zemke, 2008), demandando as organizações a necessidade de desenvolver pessoas por meio do repasse de informações e de conhecimento para o desenvolvimento de habilidades e a oportunidade para a identificação de novas atitudes,

ideias, soluções (CHIAVENATO, 1999), necessidade que foi reforçada pela próxima geração, denominada como geração Y que é caracterizada por jovens extremamente informados, mas que ainda não desenvolveram corretamente a habilidade utilizar toda esta informação em forma produtiva (OLIVEIRA, 2009) e por apresentarem dificuldades de relacionar os conteúdos devido à sobrecarga de informações (KUNTZ, 2009) apesar serem altamente qualificados (TULGAN, 2009).

A geração Y é conhecida por lutar por uma carreira e por salários mais ambiciosos (OLIVEIRA, 2009). Valorizam a autoconfiança, o sucesso financeiro (LOIOLA, 2009) e ainda desejam que sua carreira tenha um progresso rápido (TAPSCOTT, 2010) demandando um processo de recompensas que incentive, motive e atinjam os objetivos individuais (CHIAVENATO, 1999) e um plano de carreira que proporcione condições de auto realização, capacitação e motivação (TAKESHY et al., 2001). Não desenvolveram a capacidade de esperar, querem tudo no curto prazo (LOMBARDIA, 2008). São agitados, ansiosos, impacientes e imediatistas (KUNTZ, 2009) focam em si, e por este motivo, se não atingem seu objetivo dentro de uma organização, partem para outra (TULGAN, 2009), fortalecendo cada vez mais a rotatividade e a necessidade das organizações em atenderem-se no seu quadro de funcionários.

São intensamente orientados pela ação em grupo, o que os torna mais propensos a participarem de atividades em equipe e integrarem-se facilmente (OLIVEIRA, 2010), além de terem prazer em sentir-se parte de um grupo informado e exclusivo (TAPSCOTT, 2010) facilitando a gestão colaborativa (FREIRE, 2012) e promovendo a comunicação interna no meio organizacional que auxiliará na fixação, na consolidação das metas e objetivos e equilíbrio e na integração entre os indivíduos (PIMENTA, 1999).

Kuntz (2009) descreve como algumas características desta geração: o otimismo com relação ao futuro e o empenho em modificar o mundo no quesito ecológico, senso de justiça social e de voluntariado. E ainda são preocupados com o meio ambiente e com os direitos humanos (LOIOLA, 2009), desejos aos quais podem ser conciliados com a responsabilidade organizacional em apresentar atitudes, políticas, decisões e ações, que protejam e promovam o bem estar da sociedade a qual ela está inserida à medida que esta busca atingir seus interesses (CHIAVENATO, 2005).

Entretanto, por possuírem uma vida determinada por horários, (OLIVEIRA, 2010), esta geração deseja obter um horário flexível e ser avaliado pelo desempenho e não por sua permanência física dentro da organização (TAPSCOTT, 2010), visando um processo de monitoramento a partir da abordagem moderna que está fundamentado na teoria Y baseado no autocontrole, na flexibilidade, liberdade, autonomia, disciplina por consenso, autoridade e responsabilidade (CHIAVENATO, 1999). Além deste fator, as organizações passam a enfrentar a liberdade de escolha e expressão destes indivíduos no desenvolvimento de suas atividades e com a constante necessidade deles estarem conectados em redes sociais online, e-mails e aparelhos telefônicos (KUNTZ, 2009; TAPSCOTT, 2010). Sobrevém também à necessidade destas em visualizarem a importância para os colaboradores em obterem entretenimento e divertimento no trabalho sejam por meio de atividades recreativas e de um ambiente mais dinâmico, e atividades em prol do meio ambiente e dos direitos humanos. Sendo que todos estes aspectos podem ser identificados nas questões da qualidade de vida no trabalho (QVT) que versam na reestruturação do trabalho, por meio do desenvolvimento das tarefas, na inovação e nas formas de recompensar, no clima organizacional, no ambiente de trabalho através das condições ambientais, das horas trabalhadas, das regras e normas organizacionais e dentre outros aspectos (MÓNACO e GUIMARÃES, 1999)

Assim como as gerações anteriores, esta geração luta por uma carreira e por salários ambiciosos, exigindo das organizações possibilidades de desenvolvimento e crescimento profissional e financeiro, por meio de um plano de carreira. Buscam inovação no ambiente de trabalho, rejeição da hierarquia tradicional de comando e controle, e a elaboração de novos processos que visem a colaboração e a criatividade, almejando trabalhar em organizações inovadoras e criativas (TAPSCOTT, 2010).

Apresentam indiferença em relação às autoridades (KUNTZ, 2009; LOIOLA, 2009), diferente da geração baby boomers que respeitava as autoridades e as regras estabelecidas, e que é marcada pela infinita paciência (OLIVEIRA, 2010) e da geração x que apesar de não ter um compromisso rigoroso com as autoridades, submetia-se de forma passiva as regras que eram estabelecidas (OLIVEIRA, 2010). Exigindo das organizações formas criativas de recrutamento, retenção e motivação dos funcionários e ordenando desta, formas flexibilizadas de administrar a integração da vida profissional e pessoal (LIPKIN, 2010). Pois, cabe a organização não apenas captar e aplicar de forma adequada os recursos humanos, mas também a mantê-los satisfeitos por meio de um ambiente de trabalho - físico, psicológico e social - agradável e seguro (CHIAVENATO, 2002).

Desempenham diversas atividades simultaneamente, gostam desafios, oportunidades e de variedade e convivem tranquilamente bem com as diversidades de etnia, sexo, religião e nacionalidades (LOIOLA, 2009) demandando através do processo de desenvolver pessoas modelos de formação, capacitação, educação, treinamento e desenvolvimento que oportunizem o desenvolvimento de potencialidades inatas ou adquiridas (CHIAVENATO, 1999).

Finalmente inserem-se no mercado a Generation Me que não visualiza a crescente competitividade do mercado e que além de criar uma expectativa muito alta de vida, almejando salários cobiçáveis, não estão interessados em assumirem cargos de grande responsabilidade. E que além deste fator, apresentam uma construção irrealista sobre si e seu universo e asseguram que independentemente do seu desempenho serão promovidos (TWENGE, 2006), mas acabam sendo contrariados por meio da avaliação de desempenho e do plano de desenvolvimento e carreira na organização (CHIAVENATO, 1999)

Esses indivíduos tornam-se por meio do enfraquecimento do autocontrole e do culto a autoestima, mais suscetíveis a aderir sentimentos de depressão e ansiedade, comprometendo o desenvolvimento de suas atividades e no alcance de seus e dos objetivos organizacionais que somado ao fato de dificultarem a convivência diária por meio do egoísmo, da falta de empatia pelas pessoas, do cuidado e da percepção do reflexo de suas atitudes sobre outros indivíduos e da ausência de boas maneiras, demanda as organizações novos métodos que auxiliem o desenvolvimento de atividades que minimizem estas características e que proporcionem um clima organizacional agradável e o alcance de seus objetivos.

Similar a geração Y, esta geração não larga o celular e frequentemente exibem suas opiniões, sentimentos e vidas principalmente nas redes sociais (YIRULA, 2013) visando liberdade e independência (TWENGE, 2006) e assim como a geração y, almejando um processo de aplicação de pessoas baseado na eficácia, nos fatores motivacionais, instabilidade e mudança, criatividade e inovação (CHIAVENATO, 1999) Estabelecendo um processo de monitoramento, baseado no autocontrole, da flexibilidade, liberdade, autonomia e responsabilidade, que estes serão acompanhados e orientados dentro dos limites de variação da organização (CHIAVENATO, 1999) e ainda um processo de desenvolvimento que modifique hábitos de comportamento através de modelos de formação, capacitação, educação, treinamento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 1999). Processo o qual deverá ser utilizado também devido o enfraquecimento do autocontrole destes jovens que tendem a adquirir de

forma mais fácil sentimentos de depressão e ansiedade, e que não estão preparados para a crítica inevitável e falha ocasional da vida real (TWENGE, 2006).

Todavia, deve-se ressaltar que algumas características da geração me como a frequente exibição de suas opiniões, sentimentos e vidas nas redes sociais (YIRULA, 2013) e enfraquecimento do autocontrole somado ao culto a autoestima e a tendência destes jovens em adquirirem sentimentos de depressão e ansiedade podem ser relevantes ou afetarem de modo negativo ou positivo a imagem de uma organização. Demandando a necessidade do estudo, da inovação e criação de processos e novos modelos de gestão que possam administrar de forma positiva estas características e utiliza-las em prol do desenvolvimento organizacional.

Entretanto, é por meio desta que é dado grande enfoque a busca da realização dos sonhos de cada indivíduo. Pois a mesma acredita que as pessoas devem segui-los e não serem detidos pelas expectativas das outras pessoas ou da sociedade, gozando da liberdade para buscar o que a faz feliz. Deste modo, estas pessoas vão em busca de organizações que suprem suas necessidades fisiológicas e psicológicas e que permitam a auto realização, considerada por muitos estudos de gestão de pessoas o ápice das necessidades do ser humano. E por este motivo, esta geração traz a necessidade da gestão de pessoas em considerar e tratar cada pessoa como um ser único e que buscam empresas que aceitem o seu modo de ser, com uma postura e um vocabulário mais informal e a crença que não existe apenas um modo de efetuar as atividades.

Assim, é possível identificar que a cada nova geração inserida no mercado de trabalho, alteram-se as características pessoais e profissionais dos indivíduos que constituem o capital intelectual de uma organização. E assim, como qualquer outra alteração no contexto político, econômico, social e cultural exige-se adaptação destas quanto às mudanças do novo quadro de funcionários para que esta mantenham-se em desenvolvimento e competitivas no mercado. Cabe ressaltar que todas as gerações que atualmente constituem o mercado de trabalho trazem consigo filosofias de vida, pensamentos, atitudes divergentes que proporcionam em alguns momentos dificuldades para a gestão de pessoas, alteração e adaptabilidade de processos, mas trazem também novas ideias, soluções e olhares que propiciam o desenvolvimento organizacional.

Deste modo, por meio da análise de cada geração, é possível identificar que o plano de carreira, de desenvolvimento e treinamento de uma organização tornam-se apenas dois requisitos básicos para manter pessoas, não sendo mais considerados como diferenciais, mas sim, como requisitos mínimos e necessários para que as pessoas tenham um interesse de inserirem-se e manterem-se em determinada organização.

Verifica-se ainda a necessidade da alteração de processos e novas práticas de gestão de pessoas mais flexíveis, principalmente no que se refere à estrutura formal da organização. Não sendo mais aceito modelos estruturais hierárquicos rígidos e estáticos, mas sim, modelos flexíveis que proporcionem uma gestão colaborativa. Sendo que nestas últimas gerações é visível o fato de que as pessoas estão inseridas em uma organização pelo motivo destas estarem de acordo com os seus interesses pessoais, e da exigência destes em obterem um tratamento único como um ser exclusivo e não apenas como mais um ser na organização, demandando a necessidade das organizações em conhecerem e focarem nas necessidades dos profissionais que a compõe.

Sugere-se ainda a continuidade deste estudo em multi casos de diferentes setores e tamanhos de empresa para que suas conclusões sejam empiricamente validadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração: teoria crítica e questão ética nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Editora Excellus, 2002.
- ALBUQUERQUE, M. O. A contribuição das relações pública no desenvolvimento da comunicação. In: **Seminário brasileiro de valorização da profissão de relações públicas**, 1., 2007, Salvador. Anais...Salvador: SEMBRARP, 2007. P. 1-3.
- BATISTA, F.H.A. **Grupos Geracionais e o Comprometimento Organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul. 2010.
- BERNARDES, C., MARCONDES, R.C. (2003). **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva.
- BLAU, P.M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 256 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed São Paulo: Elsevier, 2005. 539 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Campus, 2004. 529 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999. 457 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta**. 7. ed. [São Paulo](#): Atlas, 2002. 631 p.
- CUNHA, A.G. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.
- DANIEL, E.G. Nos Intervalos da Guerra: pan-americanismo e propaganda comercial no Brasil dos anos 40. In: **Revista da ESPM**, ano 10, edição 1, nº 01, Vol. 10, São Paulo: ESPM, janeiro e fevereiro de 2003.
- DRUCKER, Peter. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.
- OJA, Célia Regina. **O sentido do trabalho para a geração Y: um estudo a partir do jovem executivo**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Metodista, São Bernardo do Campo, 2009.
- FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.
- FREIRE, Patricia de Sá; et al. Re-Significando a Cultura Organizacional de uma empresa de TI como um Sistema Complexo capaz de Promover Inovação. Brasília: **XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 2008. 13p.
- HILL, K.S. Defy the decades with multigenerational teams. **Nursing Management**. n.5.v.1, p. 32 – 35 . 2004.
- HOM, P. W.; KINICKI, A. J. **Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover**. *Academy of Management Journal*, v. 44, p. 975-987, 2001.
- JEFFRIES, F. L.; HUNTE, T.L.; Generations and motivation: A connection worth making. **Journal of Behavioral and Applied Management**, n.6, v.1, p.37-70, 2003.

- KUNTZ, A. P. **Entendendo as Gerações X e Y.** (2009). Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>> Acesso em 17 abr. 2011
- LAB SSJ. **Geração Y: perspectivas sobre o ambiente multigeracional.** Pocket learning 4. (2010). Disponível em: <http://www.ssj.com.br/criacao/Pocket4_GeracaoYweb.pdf> Acesso em 11 abr. 2011.
- LAWRENCE, B. S; TOLBERT, P. S. Organizational demography and individual careers: structure, norms and outcomes. In: GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury (Eds.). **Handbook of Career Studies.** Thousand Oaks, Sage, 2007.
- LEGG, K. **Human Resource Management: Rethorics and Realities.** New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- LEPAK, D. P. MARRONE, J. A.; TAKEUCHI, R. The relativity of HR systems : conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy. **International Journal of Technology Management**, v. 27, n. 6/7, p. 639-655, 2004.
- LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A geração Y no trabalho.** Tradução Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LOIOLA, Rita. Geração Y. **Revista Galileu.** São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.
- LOMBARDIA, Pilar García. Quem é a geração Y? **HSM Management**, n.70, p.1-7. set./out. 2008
- 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/Gratis/R130.pdf>> Acesso em 21/03/2010.
- MANETTI, Sandra Aparecida Pagliaci Paulino. **O comprometimento organizacional da geração Y no setor de conhecimento intensivo.** 2013. P. 122. Monografia – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Programa de Pós Graduação em Administração – Mestrado, São Caetano do Sul.
- MANNHEIM, K. 1993. El problema de las generaciones, **Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)**, n. 62, pp. 145-168.
- MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura organizacional e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão, 2006.
- MÔNACO, F.F. e GUIMARÃES, V.N. Implicações de um programa de qualidade total sobre a qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração da empresa brasileira de correios e telégrafos. In: **23 ENANPAD**, 1999. Anais, 1999.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes.** 5. ed São Paulo: Integrare, 2010 152 p.
- OLIVEIRA, P.S. **Vidas compartilhadas. Cultura e co-educação de gerações na vida cotidiana.** São Paulo: Hucitec/FAPESP, 1999.
- OLIVEIRA, Paulo de Salles. Conflitos e diálogos entre gerações. **A Terceira Idade, São Paulo**, v. 19, n. 43, p. 59-69, out. 2008.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial.** São Paulo: Alínea, 1999
- POUGET, P. **Intégrer et Manager la Génération Y.** Paris : Editions Vuibert, 2010.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.

- ROUSSEAU, D.M. (1997). Organizational Behavior in the New Organizational Era. **Annual Review of Psychology**, 48, 515-546.
- SIBBALD, B. et al. GP job satisfaction in 1987, 1990 and 1998: lessons for the future? **Family Practice**, v. 17, n. 5, p. 364-371, Oct. 2000.
- SACKMANN, S. **Cultural Knowledge in Organizations: exploring the collective mind**. Newbury Park: Sage, 1991.
- SHRM (Society for Human Resource Management). Workplace Forecast: the top workplace trends according to HR professionals, Fev. 2011.
- SILVA, M. A. D. e DE MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.
- SALIBI NETO, J. **Movido a talentos**. *HSM Management*, SP, v.5., n.25.mar/abr 2001.
- SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. **Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium**. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n. 4, pp. 363-382, 2002.
- SOUZA, César. **Talentos & competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- 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.
- TOMIZAKI, Kimi . Transmitir e herdar: os estudos dos fenômenos educativos em uma perspectiva intergeracional. **Educação & Sociedade (Impresso)**, v. 31, p. 327-346, 2010.
- TULGAN, B. Managing Generation X. **Hr Focus**, n.72, p. 22-24, 1995.
- TULGAN, Bruce. **Not Everyone Gets a Trophy: how to manage generation Y**. San Francisco: John Wiley Trade, 2009
- TWENGE, Jean M. (2006). **Generation Me**. Disponível em: <http://eubie.com/genme.pdf>. Acessado em 20 de outubro de 2013.
- TWENGE, Jean M. **Generation Me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled – and more miserable than ever before**. New York: Atria, 2006. p. 292
- VELOSO, E.F.R; DUTRA, J.S; NAKATA, L.E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. **Anais EnANPAD**. Rio de Janeiro. 2008.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- YIRULA, Carolina Prestes. **Geracao Me Me Me**. Disponível em: <<http://cadernodia.wordpress.com/2013/08/07/geracao-me-me-me>>. Data de acesso: 07 de agosto de 2013.
- ZEMKE, R. O. Respeito às Gerações. In: MARIANO, S.R.H.; MAYER, V. F. (Org.) **Modernas Práticas de Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier. P. 51-55. 2008.