

UM OLHAR DOS GESTORES SOBRE A GERAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES

A MANAGER'S VIEW OF THE DIGITAL GENERATION IN ORGANIZATIONS

Magda Sales Pinho¹

Cristina Dai Prá Martens²

RESUMO

A geração digital tem sido foco de estudo pela literatura nacional e internacional. Esses estudos têm focado em temas relacionados ao interesse dos jovens, suas características e atitudes, entre outros, mas pouco se encontra sobre a atuação do jovem na organização. Este estudo objetiva analisar a atuação do jovem da geração digital no contexto das organizações segundo a opinião de gestores. Esta pesquisa é de caráter exploratório e foi realizada por meio de entrevista em profundidade com dois profissionais, a saber: um gestor de recursos humanos em uma empresa multinacional; o outro, proprietário de uma empresa de médio porte. Os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo. Para os gestores entrevistados, os jovens oferecem valiosa contribuição para as organizações. Entretanto, contratá-los e mantê-los requer, por parte da empresa, ações que proporcionem uma maior integração entre esses jovens e a organização. Essas iniciativas se fazem necessárias porque tais jovens apresentam um comportamento diferente dos demais colaboradores em relação ao comprometimento, segundo apontam os gestores.

Palavras-chave: Geração digital. Geração Y. Geração digital nas organizações. Gerenciamento da Geração Digital. Jovens no trabalho.

ABSTRACT

The digital generation has been focus of study by the national and international literature. These studies have focused on topics related to the interest of young people, their characteristics and attitudes, among others, but few studies are related on the role of young in the organization. This study aims to analyze the performance of the digital generation in the context of organizations in the opinion of managers. This research is exploratory and was conducted through in-depth interviews with two managers: a human resource manager in a multinational company and an owner of a medium sized company. The data were treated by content analysis. For the managers interviewed, the young people offer valuable contribution to organizations. However, hire them and keep them requires actions by the company to provide greater integration between these young people and the organization. These initiatives are necessary because these young people have a different behavior of the other employees in relation to commitment, according to the view of managers.

Keywords: Digital generation. Y generation. Digital generation in organizations. Management of digital generation. Young people at work.

¹ Doutoranda em Administração pela Universidade Nove de Julho, Mestre em Administração pela USCS e Graduada em Psicologia. É coordenadora dos cursos presencial e a distância de Recursos Humanos da Universidade Nove de Julho. E-mail: magdasales@uninove.br; magda.p@uol.com.br.

² Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/EA/UFRGS. Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos e Professora do PPGA-UNINOVE – Universidade Nove de Julho. E-mail: cristinadm@uninove.br.

1 INTRODUÇÃO

Os anos 80 acenaram para um novo contexto social. Alvin Toffler sintetizou em seus *Best sellers* o que o futuro prometia para a nova civilização quando indicou que as pessoas estabeleceriam formas diferentes de se comunicar e relacionar. As profundas mudanças a que se referia Toffler (1995) indicavam que a tecnologia da informação promoveria o fim das fronteiras entre países e geraria uma proximidade na maneira de as pessoas viverem. Entre outras mudanças, as estruturas familiares ficariam diferentes, os modelos de manufatura das organizações também seriam afetados, e as organizações despertariam para a necessidade de inovação. Sendo assim, a capacidade de inovar ganharia destaque permitindo o reconhecimento e a valorização da criatividade nas organizações e na força de trabalho.

A sociedade contemporânea possui a tecnologia como condutor de seus relacionamentos interpessoais e das práticas profissionais nas organizações. A tecnologia oferece ao seu usuário a condição de assumir papel de agente da situação, oferecendo acesso a recursos jamais pensados, como compras, administração financeira, aprendizagem, estabelecimento e manutenção de relacionamentos interpessoais (COIMBRA; SCHIKMAN, 2001).

No atual contexto social, destacam-se os jovens que estão construindo esse novo cenário, entrando e atuando no mercado de trabalho: eles assumem responsabilidades de criar e desenvolver objetos, fatos, acontecimentos, inferem em situações que repercutem no modo de vida e em uma maneira própria. Eles são identificados por geração digital (TAPSCOTT, 2010). Não há uniformidade entre os autores na maneira de reconhecê-los e podem ser encontrados textos em que os jovens são identificados por geração milênio, geração *net*, geração *internet*, *next generation*, geração digital, entre outros (RUMBLESPIERGER; SINEM, PINTO, 2009; CLARO et al., 2010; HANZAE; AGAHASIBEIG, 2008; MONTANA; PETIT, 2008; MACON; ARTLEY, 2009). Neste estudo serão identificados por geração digital.

O ingresso do jovem no mercado de trabalho acontece naturalmente, mas chama a atenção por aspectos relacionados à adequação desses jovens aos métodos de trabalho adotados pelas empresas, ao sistema de trabalho, aos relacionamentos interpessoais e à integração deles com os membros da empresa no que diz respeito à liderança, a regras e procedimentos, entre outros elementos. Dessa forma, torna-se relevante compreender esse novo cenário que apresenta o jovem da geração digital no contexto organizacional. Nesse contexto é que se insere este estudo, que apresenta como objetivo analisar a atuação do jovem da geração digital no contexto das organizações, segundo a opinião de gestores.

Para realização desta pesquisa, além da revisão bibliográfica, desenvolveu-se um estudo empírico embasado em entrevistas em profundidade com dois gestores: um deles diretor de recursos humanos de uma empresa de grande porte; o outro, um empresário, proprietário de uma empresa de médio porte, cuja metade do quadro funcional é constituída por jovens da geração digital.

Após essa introdução, a segunda seção apresenta uma revisão da literatura-base para o estudo; a terceira descreve a metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo; a quarta seção apresenta a análise dos resultados; na quinta, é feita uma discussão sobre os resultados e na sexta seção são apresentadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicialmente, apresenta-se um panorama de estudos sobre a geração digital, em seguida contextualizar-se-á essa geração no ambiente organizacional.

2.1 UM PANORAMA SOBRE OS ESTUDOS A RESPEITO DA GERAÇÃO DIGITAL

A geração digital vem sendo estudada em outros países por acadêmicos das diversas áreas da administração. As definições para o perfil desses jovens têm sinalizado pessoas com características de profissionais dinâmicos, que apresentam alta produtividade e lidam bem com a tecnologia (HERBISON; BOSSEMAN, 2009; YERBURY, 2010).

Várias áreas do conhecimento foram estudadas desde que o conceito da geração digital se tornou público. Estudos na área de marketing, comportamento organizacional direcionado para motivação, ética, valores, carreira, entre outros. O Quadro 1 apresenta alguns estudos desenvolvidos sobre a geração digital, bem como seus focos de interesse.

| Autores | Objeto de estudo |
|--|--|
| Coimbra e Schikmann (2001) | Apresentação da geração digital e suas características ao mundo científico. |
| Eisner (2005) | Como gerenciar as diferentes gerações. |
| Pereira, Almeida e Laux (2006) | Relação de consumo e a influência da propaganda nos jovens. |
| Lazarevic e Petrovic-Lazarevic (2007) | Fidelização da marca por jovens da Geração Y. |
| Morin, Tonelli e Pliopas (2007) | Sentido do trabalho num grupo de jovens administradores e executivos. |
| Yeaton (2008); | Motivadores da geração digital e as estratégias de captação desses recursos para a organização. |
| Veloso, Dutra e Nakata (2008) | Concepção dos jovens da geração digital e a carreira inteligente. |
| Reisenwitz e Iyer (2009) | Diferença da Geração X e Y e sua implicação para as organizações. |
| Boyd (2009) | Diferença de percepção sobre ética pela perspectiva das gerações X e Y. |
| Parker, Haytko e Hermans (2009) | Traços de cooperativismo e individualismo de jovens americanos e chineses. |
| Murphy Jr., Gibson e Greenwood (2010) | Valores e princípios éticos da geração digital, diferenças de percepções e atitudes que essa geração aplica em seu trabalho e expectativas e contribuições para a interação com gestores e equipe. |
| Ladeira (2010) | Estilo da tomada de decisão de consumidores das diferentes gerações. |
| Claro et al. (2010) | Qualidade de vida e relação entre vida pessoal e profissional. |
| Dash e Panda (2010) | Fatores motivacionais. |
| Deal, Altman e Rogelberg (2010), | Objetividade e aplicabilidade dos estudos sobre a geração digital. |
| Botinha, Leal e Santos (2010) | Opinião dos jovens da geração digital sobre as universidades e os meios de ensino e aprendizagem. |
| Santos, Ariento, Diniz e Doviglio (2011) | Composição mista de gerações no ambiente de trabalho para o alcance de resultados pessoais e organizacionais. |
| Santos, Ariento, Diniz e Doviglio (2011); Benedet e Marchetti (2012); Roncon, Campos, Mazzafera e Cangussu (2012); | Carreira profissional para os jovens da geração digital. |
| Benedet e Marchetti (2012) | Utilização das redes sociais pelos jovens da geração digital. |

Quadro 1 - Estudos sobre o jovem da geração digital
 Fonte: autores

As mudanças sociais estão refletindo no contexto organizacional com o ingresso dos jovens no mundo do trabalho e iniciando um processo de transição de gerações da força de trabalho nas empresas.

2.2 GERAÇÃO DIGITAL E AS ORGANIZAÇÕES

A forma de as pessoas se relacionarem com o trabalho mudou desde a atuação dos *baby boomers*. Essa geração se caracterizou pela lealdade e dedicação ao trabalho, empenhou mais esforços para desenvolver habilidades e havia maior tolerância sobre as etapas a serem cumpridas para evoluir na carreira. Os resultados da pesquisa iniciada por Tulgan (2004) nos anos 90 apontam que a mudança decorreu do aquecimento da economia e, por consequência, as pessoas perceberam que podiam escolher o que fazer em seu trabalho e onde.

Os processos de *downsizing* acontecidos nos anos 80 minimizaram a lealdade das pessoas com a organização, considerando a unilateralidade de interesse das empresas quando fizeram redução de quadro conforme seus interesses econômicos (SMOLA; SUTTON, 2002). A relação de trabalho que antes era mais estável e dependente passou a ser uma relação de parceria, mais flexível em termos de durabilidade e procura atender aos interesses dos envolvidos nessa relação de trabalho (FREDERICO-FERREIRA, 2008). Contrapondo esse conceito, foram encontradas por Murphy, Jr., Gibson e Greenwood (2010) características de baixa na lealdade dos jovens da geração digital com as organizações.

Tapscott (2010) define a geração digital como sendo constituída de pessoas mais inteligentes que as gerações anteriores, que possuem perfil dinâmico, com capacidade para fazer mais de uma atividade ao mesmo tempo, interessadas por novidades e desafios, com flutuação de interesses quando as atividades que lhes são destinadas apresentam um tom de rotina e são desprovidas de novidades e desafios. Algumas das expectativas dos jovens da geração digital estão relacionadas ao ambiente de trabalho, à qualidade de relacionamento estabelecido com colegas, pares e líderes, que por vezes são diferentes, chegando a ser conflitantes, visto que pode haver conflito entre o que eles esperam e o que as pessoas podem oferecer (EISNER, 2005).

Os estudos de Kaifi et al. (2012) identificaram que os líderes desses jovens devem tomar como fundamental e estratégico o desenvolvimento de habilidades de comunicação. Os autores também apontam que os jovens da geração digital lidam com recursos tecnológicos sofisticados, desenvolvem várias ações ao mesmo tempo, mas indicam precariedade com assuntos relevantes para a organização, como a habilidade de estabelecer relacionamento interpessoal e de se comunicar oralmente ou por meio da escrita.

Entre tudo o que é esperado e oferecido pelas organizações, está o modo como são estabelecidos os processos de trabalho, elemento que facilita a gestão e o atendimento de resultados organizacionais, que se alinham a uma rotina e por vezes não proporcionam as novidades esperadas por esses jovens entrantes no mercado de trabalho. A geração digital, na visão de Eisner (2005), precisa de treinamento e dedicação da liderança para o alcance dos resultados propostos, espera comunicação para que as atribuições que lhe são transmitidas sejam entendidas na sua forma e seu conteúdo. A autora complementa que estratégias de gestão para essa nova geração devem ser estudadas pela organização e pautadas em treinamento, informação e com argumentos que a faça compreender os fatos.

Os jovens da geração digital apresentam características que, de certa forma, representam desafios para os gestores. As pesquisas apontam que eles são entusiasmados e precisam encontrar em seu ambiente de trabalho um clima amistoso, favorável à colaboração, onde seus valores sejam reconhecidos não só financeiramente. São responsáveis e aceitam desafios propostos, entendem que dessa forma conseguem provar a si mesmos do que são capazes (JOSIAM et al., 2009). Segundo os autores, algumas estratégias de gestão favorecem o relacionamento harmonioso entre o jovem, a organização e a gestão da organização: (a) contratar as pessoas certas sob aspectos técnicos e comportamentais; (b) oferecer capacitação técnica, pois as pessoas se motivam e valorizam o investimento; (c) estabelecer comunicação aberta e franca periodicamente, isso indica reconhecimento e valor para o jovem; (d) oferecer desafios para que os jovens possam provar a si mesmos do que são capazes; (e) manter ambiente leve no relacionamento e divertido para o trabalho.

Dash e Panda (2010) identificaram que os jovens, atualmente alocados no mercado de trabalho, gostam de tomar decisões e de assumir autoridade e que poucas são as diferenças geracionais das pessoas no trabalho. Já outros autores indicam que os jovens devem ser tratados pelas organizações como diversidade, fato que requer atenção, já que ainda não estão claros muitos interesses e maneiras de lidar com eles de forma a mantê-los motivados e dedicados (MURPHY, JR.; GIBSON; GREENWOOD, 2010; DASH; PANDA 2010).

Os gestores precisam conhecer o sistema de valores das pessoas com as quais trabalham para que assim haja uma melhora no relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho (DASH; PANDA, 2010). Os autores propõem que os estereótipos sejam reduzidos para que exista compreensão dos indivíduos. Na mesma linha, Montana e Petit (2008) identificaram que o relacionamento dos jovens da geração digital com seus gestores é um fator que influencia a motivação dos jovens.

Os jovens da geração digital levam muito a sério as questões profissionais e consideram a possibilidade de manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (TWENGE, 2010). Segundo o autor, a não possibilidade de conciliar esses dois componentes pode afetar diretamente a motivação do jovem; além disso, as considerações sobre a aplicação da ética nas atitudes não preponderam como antes e podem afetar diretamente a produtividade do jovem.

Pralong (2010), num dos estudos mais direcionados ao mundo do trabalho até agora encontrado, procurou compreender a imagem que os jovens da geração digital têm sobre o contexto do trabalho. O grupo pesquisado era composto por estudantes de engenharia e engenheiros da geração digital da França. O pesquisador concluiu que jovens da geração digital possuem pensamento semelhante aos representantes da geração anterior no que diz respeito a oportunidades de desenvolvimento de carreira.

O mesmo autor ainda identificou que, além do talento para desenvolver certas atividades, as pessoas precisam ter oportunidades para encontrar o êxito na carreira. As ameaças e oportunidades se contrapõem nas respostas dos pesquisados. Se, por um lado, há a possibilidade de crescimento e desenvolvimento de carreira, por outro, a ameaça de desemprego pode indicar o caminho da aceitação do contexto organizacional proposto. O autor afirma que, para evitar as ameaças, é necessário ao jovem criar uma proteção, evitando pessoas mal compreendidas e desconfiar da autoridade do gestor. Para criar oportunidades, o gestor precisa mobilizar recursos, e o jovem deve manter o objetivo, criar rede e realizar parceria com o gestor (PRALONG, 2010).

Outra pesquisa relacionada com o mundo organizacional foi realizada por Pichault e Pleyers (2010). Os autores procuraram estabelecer o contraste entre a geração digital e as demais. Eles desenvolveram um quadro de categorias de ideais da geração digital que refletem diretamente nas práticas de atribuições de recursos humanos. Os resultados apontam que não há diferenças significativas entre os jovens da geração digital e os membros das outras gerações. Os jovens gostam de mudar com certa frequência de meio ambiente, mas não necessariamente de ramo de negócio; eles sentem a necessidade de desenvolver habilidades, valores que envolvem a criatividade e a adaptação às regras de conduta. Também é considerado o receio de perder o emprego. Com isso, é diferente a perspectiva do jovem quanto a desenvolvimento de competências. Os autores concluem que a diferenciação de práticas de recursos humanos pode se tornar um problema para a gestão da organização.

Os jovens da população americana demonstram ser mais responsáveis e multitarefas. São capazes de improvisar e preferem lidar com regras mais flexíveis e menos regulamentos nas práticas diárias de suas atividades na organização. Os jovens com curso de pós-graduação transmitem mais confiança e têm mais facilidade para encontrar emprego (KAIFI; NAFEI; KHANFAR; KAIFI, 2012)

Parry e Urwin (2011) procuraram identificar se havia diferenças de percepção sobre os valores aplicados ao trabalho para os membros de gerações diferentes. Ficou evidenciada a dificuldade na realização de pesquisas, tendo em vista a dificuldade de uma visão mais objetiva sobre o termo geração. Na visão desses autores, quando é estabelecido um determinado corte, ou período de tempo, está se deixando de pesquisar especificamente pessoas de uma geração, que são determinadas por experiências comuns, resultantes de acontecimentos sociais.

Smola e Sutton (2002) replicaram a pesquisa de Cherrington et al. de 1974 em 1999 e compararam os resultados. O estudo apresenta dados do contexto social dos períodos em que foi realizada e assegura, na população pesquisada, a passagem de uma geração e outra. Entretanto, as pessoas estão procurando estabelecer contrato psicológico diferente com as organizações. Eles querem ser tratadas como importantes para a organização, em vez de se sentirem como peças descartáveis. Além disso, os empregados querem poder ter um equilíbrio entre vida pessoal e as tarefas do trabalho, além de benefícios mais adequados. Smola e Sutton (2002) identificam que as empresas que fazem mudanças nos benefícios oferecidos para sua equipe de trabalho conseguem reter mais os empregados. Também sugerem aos gestores cuja equipe é composta por jovens da geração digital que utilizem criatividade para oferecer recursos e benefícios a fim de que possam atender às necessidades da equipe de trabalho.

Twenge (2010) produziu um estudo meticuloso tomando por base tudo o que foi produzido sobre as diferenças geracionais e as organizações e realizou um trabalho de análise de grande valor para as organizações. O estudo investigou as diferenças geracionais nas organizações. A proposta do autor, na revisão de literatura, apresenta, entre outras ponderações, que o desejo de centralidade e a assunção de responsabilidades têm declinado ao longo dos anos. Na revisão da literatura realizada pelo autor, ainda fica esclarecido que os jovens não têm maior sensibilidade para a realização de trabalhos altruístas. Entre os resgates de informação, o autor identificou que os jovens querem atuar em atividades que expressem sua identidade e um aumento interessante em valores extrínsecos. Os valores relacionais são efetivamente maiores para as gerações mais recentes do que para as gerações anteriores.

Vários aspectos identificados por Twenge (2010) merecem ser evidenciados. O autor faz uma reflexão sobre os valores de afiliação, levando a pensar que esses valores estão em decréscimo

desde os anos 70, mas não apresenta evidências conclusivas. Sobre satisfação no trabalho, o autor identificou que as gerações mais novas são mais satisfeitas com o trabalho se comparadas aos membros das gerações anteriores e o que elas esperam é a estabilidade, que se quebra quando novas oportunidades aparecem.

Nos estudos relacionados à personalidade, Twenge (2010) identificou que os jovens são mais assertivos e individualistas; esta última característica pode ser interpretada de forma positiva e negativa. Indicam também a preferência por trabalhar sozinhos, ainda que, quando solicitados, não neguem esforços para ajudar o grupo de trabalho. O exercício da liderança tem apontado para uma característica dos jovens que trata com os indivíduos por respeitar e visualizar as pessoas como indivíduo. Esses traços podem levar ao narcisismo, o que faz pensar na necessidade de contrapartida pelos esforços dedicados. Entre as conclusões, o autor indica que um dos maiores desafios das gestões será contratar e reter jovens da geração digital, eles são mais produtivos.

Pichault e Pleyers (2010) realizaram uma pesquisa cuja finalidade era identificar um modelo de gestão para os jovens da geração digital. Eles consolidaram as recomendações de gestão feitas por diferentes autores. Itens como o sentido do trabalho, a possibilidade e a necessidade de ouvir a opinião dos jovens, o estímulo ao trabalho em equipe e a formação de grupos integrados, a dificuldade de projeção em longo prazo vigoram entre os elementos mais importantes para a liderança de uma equipe jovem.

Entre os vários trabalhos utilizados para a fundamentação teórica deste artigo, podem-se identificar estudos relacionados ao perfil do jovem, aos anseios de carreira, aos princípios éticos utilizados e praticados por ele e pela organização, aos principais aspectos relacionados ao gerenciamento dos jovens, entre outros.

A seguir, apresenta-se a metodologia utilizada e o estudo empírico realizado, no intuito de compreender um pouco mais sobre a realidade dos jovens no contexto organizacional, a partir da percepção de gestores.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa é de caráter exploratório (HAIR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005), em razão das poucas informações disponíveis sobre a geração digital no contexto organizacional. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com dois gestores de organizações que possuem jovens da geração digital como colaboradores.

A escolha pelas organizações cujos gestores foram entrevistados foi por conveniência, não tendo obedecido a algum critério específico, mas aconteceu de acordo com a disponibilidade dos gestores contatados em ceder o tempo para entrevista. Foram entrevistados dois gestores de organizações distintas. O primeiro gestor entrevistado (Gestor 1) é diretor de recursos humanos de uma organização multinacional de grande porte. A entrevista aconteceu em abril de 2012, em uma unidade situada no interior no estado de São Paulo, que atende ao segmento automotivo. A empresa possui horários distintos de trabalho para atender à produção que opera vinte e quatro horas por dia, sete dias da semana, em escala de revezamento 6x2 na produção e em horário comercial para a área administrativa.

A segunda entrevista foi realizada com o proprietário (Gestor 2) de uma empresa de médio porte do segmento de serviços, com matriz localizada em Santo André e filiais em Recife e Rio de Janeiro. A entrevista foi realizada em julho de 2013, na unidade de São Paulo. Os profissionais da área administrativa possuem formação superior completa ou em curso, e os profissionais de operação, em sua maioria, são estudantes do ensino médio. A empresa atua em horário comercial de segunda a sexta-feira.

As entrevistas foram orientadas por um roteiro previamente elaborado e fundamentado no referencial teórico. O roteiro de entrevista foi composto por perguntas abertas e que foram ampliadas conforme o desenvolvimento da conversa com os entrevistados (HAIR et al., 2005). As entrevistas foram gravadas com a autorização dos participantes e posteriormente transcritas e submetidas à análise de conteúdo, cuja finalidade era identificar a frequência em que as informações apareciam, a relevância das informações apresentadas, as categorias dos dados apresentados e a presença ou a ausência de elementos relevantes (VERGARA, 2012).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise das entrevistas possibilitou identificar as impressões gerais dos gestores sobre os jovens da geração digital que atuam nas organizações, os aspectos positivos de sua atuação e os que requerem atenção das organizações, as características de personalidade desses jovens e as ações que as organizações tomaram em decorrência da característica dos profissionais que nelas atuam.

4.1 IMPRESSÕES GERAIS SOBRE OS JOVENS DA GERAÇÃO DIGITAL

As impressões gerais dos gestores sobre os jovens da geração digital são expressas por ambos como algo antagônico, uma presença que proporciona satisfação e desencanto. Um dos aspectos destacados pelos gestores é que a presença dos jovens agrega valor por sua agilidade e pela facilidade em lidar com recursos de informática. Por outro lado, destacam que lidar com esses jovens é um desafio intenso aos líderes, porque eles apresentam uma atuação que muitas vezes não corresponde aos procedimentos estabelecidos e necessários para a manutenção dos processos organizacionais, como, por exemplo, o baixo compromisso com o cumprimento do horário de trabalho, fator que interfere na produtividade.

O Gestor 1 indica que as funções administrativas e técnicas da empresa são ocupadas por jovens que possuem formação superior. São pessoas que aprendem rápido e respondem com agilidade ao que é solicitado, demonstram maior interesse em crescer e progredir. No contraponto desses ganhos, existem situações conflitantes com os jovens que atuam na fábrica. Os jovens que atuam em funções operacionais possuem formação mediana, alguns deles manifestam interesse em realizar curso superior. O horário de trabalho da fábrica exige do profissional maior comprometimento com os processos produtivos e com o cumprimento das escalas de trabalho. Entretanto, por vezes não há esse compromisso. Os jovens faltam e o gestor depara-se com problemas de produtividade decorrentes do absenteísmo.

O Gestor 1 ainda complementa que os jovens não gostam muito de rotina e que, na primeira oportunidade, eles lançam mão da tecnologia para gerar facilidades. Na visão desse gestor, há um folclore em torno da geração digital, influenciado pela mídia, pelos recursos disponíveis. Ele propõe

que se avaliem os indivíduos, pois, em sua visão, as diferenças de comportamento são individuais, indicam as características das pessoas. Para ele, essas características atribuídas aos jovens da geração digital são repetições de características identificadas em jovens de outros tempos. Ainda, segundo o Gestor 1, aqueles jovens que se esforçam mais, dedicam-se mais e que vêm de uma origem mais humilde conseguem efetivação com mais facilidade. Para o gestor, é possível perceber a diferença sutil entre os níveis sociais e de comprometimento dos jovens para com o trabalho.

O Gestor 2 acrescenta que os jovens trazem “juventude” para a organização e rapidez para os processos de trabalho, estão sempre disponíveis e às vezes mostram-se comprometidos. Para esse gestor, a identificação de geração digital é apropriada, tendo em vista a facilidade que os jovens têm de lidar com os recursos tecnológicos de informática e comunicação.

4.2 CARACTERÍSTICAS DOS JOVENS DA GERAÇÃO DIGITAL MENCIONADAS PELOS GESTORES

Nas características identificadas para os jovens da geração digital, foram apontados aspectos críticos, mas muito comuns entre os jovens de qualquer nível social e acadêmico. A percepção do Gestor 1 a esse respeito é apresentada no Quadro 2.

| |
|---|
| “[...] inconsequentes na maneira de agir, não têm aquele respeito à formalidade, à estrutura hierárquica, mas quanto a gente fala com mais intensidade, eles respeitam”. |
| “[...] não consegui enxergar essa coisa do respeito à rotina, de os jovens se concentrarem, eles têm um pouco de dificuldade de se concentrar em uma única rotina, até porque é o estilo deles”. |
| “[...] eu via eles trabalharem com o mp3 na orelha e achava que isso atrapalhava. Mas eles têm essa facilidade de lidar com três ou quatro assuntos ao mesmo tempo”. |
| “Eles não gostam da rotina, gostam de fazer coisas diferentes, estar constantemente fazendo coisas diferentes. Dar trabalho rotineiro pra eles, você tem ao longo do tempo uma queda na produtividade. Eles não rendem como deveriam render”. |
| “O garoto de classe média alta, quando se irrita, vira as costas e vai embora”. |
| “Entre os jovens da classe social mais elevada, alguns não dependem de seus salários para sobreviver, com isso eles utilizam seus rendimentos para abastecer suas motos e pagar baladas. Estes jovens nem se preocupam em ficar desempregados”. |
| “Os estagiários mais engajados são aqueles que pagam sua faculdade com a bolsa que recebem, [...] eles podem dar melhor resultado, porque aprenderam a ser responsáveis e conhecem a necessidade de esforço para conseguir o que desejam”. |
| “Eles têm muitos aspectos positivos, um deles é a facilidade de lidar com problemas de tecnologia”. |
| “[...] a facilidade de aprender, são muito rápidos em aprender, isso é bem interessante”. |
| “Outro lado é o senso de oportunidade, eles vêm com um rigor diferente e demandam da gente algum tipo de postura que a gente não tem e que, numa posição executiva, tem de algum modo atender. Forçam uma flexibilidade [...] ‘porque vocês não estão com os conceitos de marketing explorando as redes sociais?’ Nos forçaram a pensar e olhar para esse tipo de comunicação como uma estratégia”. |
| “Não enfrentam dificuldade para encontrar solução para seus problemas. Utilizam o Google como ferramenta fundamental de pesquisa, especialmente jovens da administração e engenharia, ou mesmo as redes sociais, procurando entre colegas informações que possam ajudar na solução dos problemas”. |
| “[...] são teimosos”. |
| “[...] são bem criativos e inovadores”. |
| “O espírito de equipe está começando a prevalecer, 80% dos estagiários têm um perfil bom pra trabalhar em equipe”. |

Quadro 2 - Características dos jovens da geração digital identificadas pelo Gestor 1
 Fonte: autores

Alguns aspectos podem ser destacados na fala do Gestor 1: inconsequentes, sem respeito à formalidade e hierarquia, multitarefas, não gostam de rotina, facilidade de lidar com problemas de tecnologia, facilidade de aprender, senso de oportunidade, teimosia, criatividade, inovação, espírito de equipe.

No Quadro 3 são identificadas as características dos jovens da geração digital segundo a opinião do Gestor 2.

| |
|---|
| “Tem alguns funcionários que não se envolvem, eles ficam muito em internet, Facebook, outras redes sociais, ao invés de pegar um livro, eles ficam batendo papo lá, mesmo eles fazendo isso, ainda eles têm facilidade de adquirir conhecimento”. |
| “Falta responsabilidade mesmo. Comprometidos eles são, se precisar vir ao sábado, domingo eles vêm”. |
| “Tem gente que se acomoda, tem um salário por mês, você não vê muita ganância, não vê muita ambição dos mais jovens, de 18 a 20 anos”. |
| “Facilidade muito grande em lidar com a internet, são hábeis”. |
| “Rebelde, um pouco rebelde. Eles usam a rede social para depreciar a empresa, os colegas e não falam pessoalmente”. |
| “As pessoas não têm uma relação de troca efetiva com a empresa”. |
| “Geração y é muito volátil em seus interesses e objetivos”. |

Quadro 3 - Características dos jovens da geração digital identificadas pelo Gestor 2
Fonte: autores

Os seguintes aspectos são identificados nos trechos de fala do Gestor 2: facilidade de adquirir conhecimento, falta de responsabilidade, comprometimento, alguns são acomodados, habilidade com internet e tecnologias, certa rebeldia, volatilidade em interesses e objetivos.

O público com o qual esses gestores lidam é de classe social bastante divergente, e a percepção do Gestor 2, que lida com uma população mais humilde e idade que varia entre 16 e 25 anos, identifica que esses jovens são menos ambiciosos, que se satisfazem com o salário que recebem sem uma expectativa de crescimento financeiro. Já o Gestor 1 recebe em sua empresa jovens de classe social mais elevada, em que remuneração não é o problema principal desses jovens que vivem muitas vezes de mesada dos pais, muitas vezes de valor superior à bolsa-auxílio que recebem na empresa. Para esses últimos, o vínculo com a organização é frágil, desligando-se quando incomodados com algum procedimento ou posicionamento da organização.

4.3 ASPECTOS POSITIVOS DA GERAÇÃO DIGITAL

De acordo com o Gestor 1, os jovens da geração digital apresentam ideias inovadoras para a empresa no que se refere à tecnologia e ao aprendizado, eles apresentam soluções interessantes, especialmente, quando são da área administrativa. Mas ele lembra que é necessário avaliar se não há exageros nas propostas dos jovens.

O Gestor 2 afirma que os jovens se mostram comprometidos, contudo não se pode generalizar. “A rapidez com a qual eles encontram as soluções é impressionante”, afirma o entrevistado. Na visão dele, os jovens da geração digital descobrem caminhos, facilidades e respostas por meios que os colaboradores de outras gerações não conseguiriam imaginar.

Os gestores entrevistados concordam em alguns aspectos: os jovens da geração digital são muito hábeis em lidar com recursos de tecnologia, acessam a internet e as redes sociais a qualquer

momento, recorrendo a elas para a resolução de problemas que enfrentem; têm facilidade para aprender e adquirir conhecimentos; possuem habilidade para lidar com múltiplas tarefas.

4.4 ASPECTOS QUE REQUEREM ATENÇÃO EM RELAÇÃO À GERAÇÃO DIGITAL

Como aspectos que requerem atenção da gestão da organização, são mencionados o comprometimento e a falta de interesse por atividades rotineiras. A linha de produção de uma empresa é organizada de tal forma que a ausência de um profissional pode comprometer a produtividade; não se pode fugir da rotina.

Outro aspecto apontado é que as prioridades dos jovens giram em torno de seus interesses pessoais: às vésperas de balada ou nos dias subsequentes, por exemplo, o índice de absenteísmo aumenta e é o que mais prejudica o processo produtivo da organização. “Essas ‘baladas’ começam na quinta-feira e os problemas também”, afirma o Gestor 1. Adicionalmente, há volatilidade de interesses e objetivos, o que se destaca entre os jovens de classe social mais elevada.

Na visão do Gestor 2, os jovens da geração digital são comprometidos, de acordo com a necessidade da empresa, eles comparecem ao trabalho, mas não são responsáveis a ponto de sempre levarem até o final as tarefas que lhes foram atribuídas. Muitas vezes, quando a finalização do processo depende de outra pessoa, eles param. Nesse sentido, devem ser acompanhados com frequência para que decisões importantes e ações significativas não deixem de ser concluídas.

O Gestor 1 apresenta dados relacionados ao perfil dos jovens da geração digital. Ele informa que, em um treinamento de nível mundial que foi realizado por sua empresa, foi percebido que os jovens do mundo inteiro possuem as mesmas características.

A preocupação era generalizada, e o fenômeno, o comportamento desse grupo era muito parecido, então o jovem japonês, o jovem alemão, o jovem brasileiro, o jovem chinês, o jovem mexicano, não vi nenhuma diferença: o imediatismo, a falta de comprometimento, falta de liga, não se comprometem, eles, são diferentes da gente que é mais velho, mesmo que se apaixone pela família não tem isso, tá hoje aqui, amanhã tá em outro lugar, veio desempenhar algo assim, não se apegar (Gestor 1)

Um dos aspectos que podem contribuir para o baixo comprometimento, quando se trata de jovens de classe social mais elevada, é o fato de que eles não têm necessidade de trabalhar para sua manutenção. Já nos casos em que os jovens precisam do salário para pagar a faculdade, por exemplo, há preocupação com a manutenção do emprego, o que pode resultar em maior comprometimento.

A expectativa com relação à carreira também se torna um problema para os jovens da geração digital. Eles apresentam uma expectativa muito alta em crescer rapidamente e nem sempre a empresa pode oferecer a condição e o cargo na velocidade em que os jovens esperam. Muitas vezes eles não têm paciência para esperar. O Gestor 2 exemplifica com o caso de jovens que solicitam aumento de salário e não sabem argumentar e justificar por que merecem o aumento; quando solicitado, normalmente eles justificam de forma vazia a solicitação. Essa situação pode sugerir certa dificuldade do jovem em reconhecer em si mesmo contribuições, qualidades pessoais e profissionais positivas.

A iminência de conflitos entre as gerações surge devido à falta de tolerância dos membros de outras gerações, por serem conservadores e impacientes para compreender os jovens. Na opinião

do Gestor 1, os jovens são menos tidos a conflitos, mas reticentes aos mais velhos; mas, em geral, eles se relacionam bem e têm espírito de equipe.

4.5 AÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES

Ambas as organizações desenvolveram programas para suprir os *gaps* identificados na gestão dos jovens da geração digital. A empresa 1 repensou os processos produtivos e retomou a contratação de pessoas de faixa etária mais elevada para atuarem na produção em funções que exigem maior organização e cumprimento de procedimentos e regras.

Outra ação que a empresa 1 tomou foi de preparar as lideranças para trabalharem com os jovens e com o novo cenário decorrente da presença deles na empresa. Tais gestores estavam acostumados a lidar com a cultura antiga, com respeito à hierarquia, rigor no comportamento, maior formalidade nas atitudes da equipe na organização. Passou a ser necessário compreender a diferença de comportamento entre os jovens da geração digital e os gestores de gerações diferentes quando eram jovens. A comparação entre os comportamentos geracionais é comum. A empresa desenvolveu um plano de capacitação em nível gerencial mundialmente e qualificou multiplicadores, para que esses disseminassem em seus países a forma de lidar com a nova geração. Outro propósito desse treinamento foi criar flexibilização nos gestores considerando o contexto de negócio e o estilo básico de gerenciamento.

Ambos os gestores demonstraram preocupação com o ingresso dos jovens nas organizações e como os líderes os tratariam e lidariam com as novas atitudes e os comportamentos. Os jovens cobraram da organização, por exemplo, uma participação maior da empresa nas redes sociais, o que acabou se tornando uma ação estratégica em uma das organizações foco do estudo.

Outra medida relacionada ao uso de internet e rede social envolve a capacitação oferecida aos jovens sobre utilização de internet, *sites* que podem ser acessados, tempo e forma de utilização desse recurso. A organização criou uma sala com o propósito de oferecer acesso à internet aos jovens da geração digital. Outra capacitação oferecida com sucesso aos jovens proporcionou conhecimentos sobre etiqueta empresarial, visto que os jovens desconheciam alguns protocolos importantes.

Os procedimentos especiais relacionados à captação e à retenção dos jovens na organização são estudados por Yeaton (2008). O Gestor 2 relata os critérios criados em sua organização para a contratação dos jovens, assim como define também as ações que praticam para alinhamento de objetivos pessoais e profissionais dos jovens para com a organização. Faz parte da capacitação dos jovens que atuam nessa empresa uma avaliação nos primeiros 30 dias de atuação e, depois, aos 60 dias. Eles recebem *feedback* sobre sua evolução profissional e desenvoltura. Nesse momento, fica definido se o jovem permanece ou não na organização. Ele pode ser desligado por interesse próprio ou por baixo desempenho.

Outra ação tomada na organização 2 foi o oferecimento de uma capacitação para todos os colaboradores em aspectos que dizem respeito a relacionamento interpessoal, comunicação, processos internos de trabalho. Considerando que a empresa é pequena e o gestor tem acesso a todos os departamentos e profissionais, ele estimula a todos que participem. Ele se envolve e se integra totalmente com os profissionais. Essa atitude oferece mais credibilidade ao processo de

capacitação. O gestor considera que a população com quem lida precisa de mais orientação, tendo em vista que são muito jovens, iniciando sua experiência profissional, e que devem receber mais informações do que as pessoas que já tiveram outras experiências.

Como na empresa multinacional, a empresa de médio porte trouxe para a gestão das áreas administrativas pessoas com idade superior a 40 anos, sobretudo, em razão da credibilidade e da responsabilidade exigidas pelos processos que são cuidados por eles.

5 DISCUSSÃO

A literatura aponta que a geração digital tem provocado uma comoção mundial nas organizações e no meio acadêmico (HERBISON; BOSSEMAN, 2009; YERBURY, 2010). Neste estudo, os gestores entrevistados apresentam evidências de que as empresas se mobilizam para desenvolver ações de acolhimento a esse jovem que ingressa no mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que buscam aprender a lidar com esse novo perfil profissional.

Características sobre o perfil desses jovens são indicadas pelos gestores entrevistados com base em observação e contatos diários. Não há consenso entre os gestores com relação ao comprometimento dos jovens: um os percebe comprometidos, ao passo que o outro afirma que não, salvo exceções. Eles destacam que os jovens da geração digital possuem diversas características positivas, a exemplo de habilidades com tecnologias e internet, com multitarefas, facilidade em adquirir conhecimentos e aprender, facilidade em resolver problemas, senso de oportunidade, criatividade, inovação, espírito de equipe, entre outras.

Também aparecem algumas características que devem ser gerenciadas com mais cuidado, como falta de envolvimento, volatilidade de interesses e objetivos, não permanecendo na organização quando contrariados, pouco respeito a formalidades, entre outras. Esses aspectos são convergentes com as características apontadas por Pichault e Pleyers (2010) ao apontarem para o uso de tecnologia, a baixa lealdade com as organizações, a integração ao trabalho em equipe, a oferta de contribuições e oportunidades para a organização, a necessidade de orientação e *feedback* e realização e busca de sentido no trabalho.

Entre as respostas dos Gestores 1 e 2, estão sinalizadas a necessidade de um ambiente adequado de trabalho, com relações interpessoais favoráveis. Ações que visam à complementação de informações que os jovens deveriam ter, aspectos relacionados a comportamento, forma de tratamento e postura são fornecidos aos jovens da Empresa 1. Adicionalmente, aspectos que se relacionam à motivação e a objetivos foram treinados em líderes e gestores da Empresa 1, visando à criação de vínculo dos jovens com a organização e a um melhor posicionamento deles no momento em que estão em situações de trabalho, seguindo recomendações de Yeaton (2008), Eisner (2005) e Kaifi et al. (2012).

Toffler (1995) e Castells (2011) previam que a tecnologia promoveria transformações na sociedade. Os sistemas de trabalho das organizações e as propostas de inovações estão sendo favorecidos por meio de redes sociais, assim como o Gestor 1 relata sobre a abertura de sua empresa para acolhimento das sugestões dos consumidores. Por outro lado, as redes sociais também estão servindo como canais significativos para os jovens reclamarem das empresas onde trabalham e para

exporem as pessoas com as quais possuem algum conflito, o que tem afetado de forma negativa as organizações.

De forma positiva, as redes sociais têm sido um canal em que os jovens buscam ajuda para resolver problemas pessoais e profissionais. A busca por soluções para problemas do dia a dia de trabalho na internet e nas redes sociais tem sido recorrente, mesmo que o jovem esteja na empresa e que ele possa contar com sua equipe. Esses fatos legitimam resultados das pesquisas de Coimbra e Schikman (2001), Morin (2004), Tapscott (2010), Benedet e Marchetti (2012) e Josiam et al. (2009).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como propósito inicial desta pesquisa, procurou-se analisar a atuação do jovem da geração digital no contexto organizacional, a partir da opinião de gestores. Os gestores apresentaram uma percepção geral dos jovens com os quais eles estão convivendo e apontaram os aspectos positivos e que merecem atenção. Um dos aspectos que se destaca é o uso constante de tecnologias e uma necessidade de participação em redes sociais em tempo real; porém nem sempre isso acontece em momento oportuno, já que esses jovens deveriam concentrar atenção no trabalho. Esse é um dos aspectos que carecem de maior atenção dos gestores. Os jovens da geração digital tratam com mais informalidade assuntos da organização do que deveriam e por vezes são interpretados com menos seriedade que mereceriam. As organizações estão promovendo ações que conscientizem os jovens sobre a importância de parecerem sérios quando estão atuando pela organização. O objetivo é a adequação de atitudes ao mundo organizacional, além de uma necessidade de capacitação técnica.

As duas empresas estão tomando ações no sentido de suprir essas necessidades, oferecendo treinamentos aos jovens que lhes permitam ter uma visão empresarial e de negócios, de etiqueta empresarial. Tudo isso com a finalidade de orientar sobre comportamento e atitudes na organização no que diz respeito à comunicação oral e escrita, a relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, entre outros. Outra medida também utilizada pelos gestores das duas empresas é a contratação de pessoas com idade superior a 40 anos para funções mais complexas que exigem mais empenho e dedicação.

Este estudo apresenta, como contribuição acadêmica, uma visão a respeito da atuação dos jovens da geração digital em organizações e demonstra que aspectos da literatura são evidenciados no contexto estudado. Elementos da literatura são confirmados nos casos estudados, além de outros aspectos identificados que podem contribuir com o desenvolvimento dos estudos na temática.

No que se refere à prática administrativa, este estudo contribui por apresentar aspectos da prática desenvolvida por organizações no intuito de melhor compreender as diferenças dos jovens da geração digital em comparação com os demais colaboradores e a forma mais adequada para gerenciar esse grupo de colaboradores conhecidos como geração digital.

Como limitação do estudo, pode-se apontar o fato de terem sido entrevistados apenas gestores de duas empresas, o que propicia uma visão parcial da situação. A entrevista com jovens da geração digital também propiciaria uma percepção mais abrangente, com a opinião deles sobre a relação com a organização. Naturalmente, essa é uma sugestão de pesquisa futura, na qual seria importante entrevistar as diferentes partes envolvidas: jovens, membros da equipe e gestores.

Outro limitador é o número reduzido de gestores entrevistados. Certamente um estudo com maior número de gestores propiciaria a verificação de aspectos comuns no conjunto e mesmo divergências específicas, eventualmente por setores ou contextos específicos. Novas pesquisas podem ser encaminhadas nesse sentido, visando a ampliar o escopo aqui adotado, tanto com enfoque qualitativo, como o deste estudo, quanto com enfoque quantitativo.

REFERÊNCIAS

- BENEDET, D. F.; MARCHETTI, R. Z. O comportamento de uso dos sites de redes sociais das gerações X e Y: uma abordagem qualitativa. In: XV SEMEAD – Seminários de Administração. São Paulo. **Anais...** São Paulo, outubro, 2012.
- BOTINHA, R. A.; LEAL, E. A.; SANTOS, L. A. A. As universidades e a necessidade de investir em treinamentos que direcionem os estudantes para atender as exigências de mercado. In: XIII SEMEAD – Seminários de Administração. São Paulo. **Anais...** São Paulo, out. 2010.
- BOYD, D. Ethical Determinants for Generations X and Y. **Journal of Business Ethics**. v. 93, p. 465-469, 2010.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2011.
- CLARO, J. A. C. S.; TORRES, M. O. F.; JOÃO, B. N.; TINOCO, J. E. P. Estilo de vida do jovem da Geração Y e suas perspectivas de carreira, renda e consumo. In: XIII SEMEAD – Seminários de Administração. São Paulo. **Anais...** São Paulo, outubro, 2010.
- COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. A Geração Net. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.
- 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 (6), p. 103-119, 2010.
- DEAL, J. J.; ALTAMN, D. G.; ROGELBERT, S. G. Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). **Journal of Business and Psychology**, v. 25 (2), p. 191-199, 2010.
- EISNER, S. P. Managing Generation Y. **SAM Advanced Management Journal**, v. 70 (4), p. 4-15, 2005.
- FREDERICO-FERREIRA, M. M. Percepção do suporte organizacional em hospitais públicos: Estudo em enfermeiros. **Análise Psicológica**, v. 26 (4), p. 697-706, 2008.
- HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005
- HANZAEI, K. H.; AGHASIBEIG, S. Generation Y female and male decision-making styles in Iran: are they different? **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 18 (5), p. 521-537, 2008.
- HERBISON, G.; E BOSEMAN, G. Here They Come-Generation Y. Are You Ready? **Journal of Financial Service Professionals**, v. 63 (3), p. 33, 2009.
- JOSIAM, B. M.; CRUTSINGER C.; REYNOLDS, J. S.; DOTTER, T.-Vi; THOZHUR, S.; BAUM, T. ; DEVINE F. G. An empirical study of the work attitudes of Generation Y college students in the USA: the case of hospitality and merchandising undergraduate majors. **Journal of Services Research**, v. 9 (1), p. 5-30, 2009.
- KAIFI, B. A.; NAFEI, W. A.; KHANFAR, N. M.; KAIFI, M. M. A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials, **International Journal of Business and Management**, v. 7. (24), p. 88-93, 2012.

- LADEIRA, W. J. Estilo de Tomada de Decisão: Uma Investigação em Gerações Diferentes. **Revista de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v.8 (3), p. 184-206, 2010.
- LAZAREVIC, V.; PETROVIC-LAZAREVIC, S. Increasing Brand Loyalty of Generation Y for Future Marketers. Working Paper 28/07, Department of Management, **Working Paper Series**, Monash University, 2007
- MACON, M.; ARTLEY, J. B. Can't we all just get along? A review of the challenges and opportunities in a multigenerational workforce. **International Journal of Business Research**, v. 9 (6), p. 90-94, 2009.
- MONTANA, P. J.; PETIT, F., Motivating generation X and Y on the job and preparing Z, **Global Journal of Business Research**. v. 2 (2), p. 139-148, 2008.
- MORIN, E. A. Comunicação Pelo Meio: Comunicação, cultura e tecnologias do imaginário. In: MARTINS, F. M.; SILVA, J. M. (Orgs.). **A genealogia do virtual: comunicação, cultura e tecnologias do imaginário**. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia Social**, Porto Alegre, v. 19, n. spe, 2007.
- MURPHY, Jr, E. F.; GIBSON, J. W. GREENWOOD R. A. Analyzing Generational Values Among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness, **SAM Advanced Management Journal**, v. 75 (1), p. 33, 2010.
- PARKER, R. S.; HAYTKO, D. L.; HERMANS, C. M. Individualism and collectivism: reconsidering old assumptions. **Journal of International Business Research**, v. 8 (1), p.127-139, 2009.
- PARRY, E.; URWIN, P. Generational Differences in Work Values: a Review of Theory and Evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 13 (1), p. 79-96, 2011.
- PEREIRA, R. C. F.; ALMEIDA, S. O.; LAUX, F. N. Marketing de Gerações: Construção e teste de escala para avaliação de marca de refrigerante Coca-Cola por jovens na fase de transição entre as gerações X e Y. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Rio Grande do Sul, v. 12 (4), p. 102-126, 2006.
- PICHAULT, F.; PLEYERS, M. Pour en finir avec la génération Y. Enquête sur une représentation managériale. In: XXIème Congrès de l'AGRH, **Actes des Congrès de l'AGRH**, RENNES / Saint Malo, 2010.
- PRALONG, J. L'image du travail selon la generation Y - une comparasion intergénérationnelle conduit sur 400 sujets grâce à la technique des cartes cognitives. **Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportments Organisationnels**, v. 16 (39) , p. 109-134, 2010.
- REISENWITZ, T. H.; IYER, R. Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers. **Marketing Management Journal**, v. 19 (2), p. 91-103.
- RONCON, A.; CAMPOS, W. C. MAZZAFERA, B. L.; CANGUSSU, E. T.; Níveis de Resiliência em adultos da geração Y de uma instituição de ensino superior. In: XV SEMEAD – Seminários de Administração. São Paulo. **Anais...** São Paulo, out. 2012.
- RUMBLESPIERGER, F.; SINEM, M. B.; PINTO, R. A de A; Comportamento da Geração NET no ambiente organizacional: contribuições e possibilidades de perspectiva interpretacionista para compreensão do indivíduo. In: XII SEMEAD – Seminários de Administração. São Paulo. **Anais...** São Paulo, out. 2009.
- SANTOS, C. F.; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGIO, A. A. O processo evolutivo entre as Gerações X, Y, e Babyboomers. In: XIV SEMEAD – Seminários de Administração. São Paulo. **Anais...** São Paulo, out. 2011.
- SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23 (4), p. 363-382, 2002.
- TAPSCOTT, D. **A hora da Geração Digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas a governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.
- TOFFLER, A. **A. Terceira onda**. 21ª ed, Rio de Janeiro: Editora Record, 1995,
- TULGAN, B. Trends Point to a Dramatic Generational Shift in the Future Workforce. **Employment Relations Today**, v. 30 (4), p. 23-31, 2004.

TWENGE, J. M. A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. **Journal of Business and Psychology**, v. 25 (2), p. 201-210, 2010.

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

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

YEATON, K. Recruiting and Managing, the 'Why?' Generation: Gen Y. **The CPA Journal**, April 2008. Disponível em: <http://www.nysscpa.org/cpajournal/2008/408/essentials/p68.htm>. Acesso em 15/11/2013.

YERBURY, H. Who to be? Generations X and Y in civil society online. **Youth Studies Australia**, v. 29 (2), 2010, p. 25-32.