

A GERAÇÃO Y E O TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES NO MUNDO ATUAL

Juliana de Figueiredo Pruschinski (IC) e Jorge Flavio Ferreira (Orientador)

Apoio: PIVIC Mackenzie

RESUMO

Trabalho e treinamento são aspectos fundamentais para os jovens que estão na busca de oportunidades de entrar no mercado de trabalho. O objetivo deste estudo é investigar o quanto os jovens hoje inseridos no mercado de trabalho identificam e reconhecem a importância do treinamento no âmbito organizacional. E como objetivo específico: identificar e analisar os tipos de treinamento aplicados aos jovens da geração Y inseridos no mercado de trabalho. A pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório foi realizada no primeiro semestre de 2016 com 12 entrevistas semiestruturadas com jovens entre 20 a 26 anos de idade, dos sexos feminino e masculino, residentes na cidade de São Paulo inseridos no mercado de trabalho. Pode-se inferir dos dados analisados que os objetivos foram alcançados, destacando-se que os jovens têm percepção crítica em relação ao treinamento que é oferecido por suas organizações, e têm consciência das competências que estão adquirindo por meio de ações de treinamento e desenvolvimento.

Palavras chaves: treinamento e desenvolvimento; geração y; carreira.

ABSTRACT

Work and training are crucial for young people who are in search of opportunities to enter the labor market. The aim of this study is to investigate how young people today entered the labor market identify and recognize the importance of training in the organizational context. And as a specific objective: to identify and analyze the types of training applied to young people of Generation Y in the job market. The qualitative research, exploratory was held in the first half of 2016 with 12 semi-structured interviews with young people aged 20 to 26 years old, the female and male residents in the city of São Paulo in the job market. One can infer from the data analyzed that the objectives were achieved, especially that young people are critical perception of training that is offered by their organizations, and are aware of the skills that are acquired through training and development activities.

Keywords: training and development; Y generation; career.

INTRODUÇÃO

As organizações atuais têm desafios cada vez mais complexos e difusos, em função de mudanças e pressões globais, tecnológicas, econômicas, competitivas, ambientais, demográficas, de clientes, fornecedores, sindicatos e da sociedade. Assim, precisam contar com pessoas competentes e motivadas para alcançar os objetivos organizacionais e gerar vantagem competitiva.

Nesse contexto, a função de Gestão de Pessoas tem papel fundamental, mais especificamente em seu processo de educação corporativa, que envolve a aprendizagem, treinamento e desenvolvimento dos atuais e novos funcionários. As pessoas são contratadas com qualificações genéricas e precisam ser capacitadas para atuar nas funções específicas das organizações, de maneira que o trabalho seja executado com eficácia.

Todas as organizações, de uma maneira ou de outra, investem recursos em treinamento, para suprir suas necessidades específicas de competências. Este processo abrange desde a ambientação do novo funcionário, capacitação para funções específicas ou novas, aperfeiçoamento e atualização.

No cerne da gestão de pessoas, está o trabalho com duas dimensões: com relação ao conteúdo, trata de atividades que consomem energia física, intelectual e social e produzem resultados, além de estar associado a fatores motivacionais. E com relação ao contexto, foca a situação na qual o trabalho é realizado: ambiente físico, relacionamento com outras pessoas, políticas e regras da organização, e está associado a fatores higiênicos de motivação (MAXIMIANO, 2014). Trabalho e treinamento são aspectos fundamentais para os jovens que estão na busca de oportunidades de entrar no mercado de trabalho.

Na sociedade atual, os jovens que integram a chamada geração Y, de jovens nascidos a partir de 1980 e que apresentam um conjunto de comportamentos associados a facilidade e rapidez com que lidam com novas tecnologias, ritmo de mudanças, imediatismo, forte interatividade, dentre outras características. As diversas mudanças ocorridas no mundo do trabalho, em especial, no âmbito organizacional, trouxeram significativas mudanças todos os trabalhadores, em especial, para a geração Y. Os jovens estão mais atentos à necessidade de capacitação e atualização contínuas, de modo, que suas competências os diferenciem na concorrência para uma carreira profissional.

Cada vez mais as organizações têm jovens da geração Y em seus quadros profissionais e de gestão, o que as tem forçado a adotar novos modos e valores de trabalho. Manter os jovens dessa geração Y no trabalho implica em desafios para as organizações, assim como gerenciar os eventuais conflitos cotidianos com as gerações mais antigas, que

ainda estão na empresa e em cargos gerenciais. (ROCHA-DE-OLIVEIRA, PICCININI, BITENCOURT (2009).

Considerando a relevância do treinamento da força de trabalho para as organizações e como fonte de diferenciação dos jovens da geração Y para uma evolução na carreira, gerou-se a questão: a geração Y reconhece a importância do treinamento para sua carreira profissional e para a empresa?

O objetivo geral é de se investigar o quanto os jovens hoje inseridos no mercado de trabalho identificam e reconhecem a importância do treinamento no âmbito organizacional. Como objetivo específico: a) identificar e analisar os tipos de treinamento aplicados aos jovens da geração Y inseridos no mercado de trabalho. Como justificativa para a escolha do tema desse estudo baseou-se da importância do treinamento para a geração Y na construção de uma carreira profissional no âmbito organizacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de pessoas nas organizações

Em especial, as organizações de maior porte, desde a década de 1990 no Brasil, vêm buscando ajustar sua estrutura organizacional em sintonia com as novas exigências do mercado competitivo que demanda contínua qualidade nos produtos e serviços, redução de custos, maior velocidade de produção e atendimento ao cliente. Os modelos de gestão de pessoas tradicionais caracterizados pela centralização, hierarquização e controle, vem sendo alterados paulatinamente, para modelos mais horizontais e flexíveis.

A gestão de pessoas nas organizações atuais tem tido uma orientação no sentido de migrar do técnico-funcional para uma abordagem mais estratégica, de modo que os funcionários agreguem valor às organizações e signifiquem relevante diferencial competitivo. (TEIXEIRA et al, 2005). Nesse novo cenário de alianças e *joint-ventures* entre as organizações, a gestão de pessoas busca a ampliação das competências, a flexibilização da remuneração, por meio de recompensa por metas alcançadas e a flexibilização da jornada de trabalho, por meio da implantação de horários flexíveis, além da flexibilização do regime de trabalho, especialmente por meio da terceirização e da contratação de pessoas por projetos. A tendência é de redução da quantidade de funcionários contratados em regime de tempo integral, e a absorção de profissionais temporários e autônomos, em regime integral ou parcial, com precarização das condições de trabalho.

Para Fischer (2002), as organizações adotam um modelo de gestão de pessoas, que é a forma pela qual ela se organiza para gerir e orientar o comportamento humano no

trabalho. Define estratégias, direcionadores, princípios, políticas, valores e práticas ou processos de gestão. Esses mecanismos possibilitam a implementação das diretrizes e orientam os estilos de gestão dos líderes em seu relacionamento com as partes interessadas.

O modelo de gestão de pessoas com foco no comportamento humano, atenta para além das tarefas, custos e resultados, para o comportamento das pessoas no trabalho. Em uma visão mais ampla, esta concepção constitui-se de um conjunto de processos, criados e implementados pela organização, com o objetivo de gerir suas relações com as pessoas na busca de seus objetivos de negócio, que podem ser sintetizados em três eixos: efetividade econômica, técnica e comportamental. (FISCHER, 2002). Um dos principais direcionadores da gestão de pessoas, é capacitar, desenvolver e estimular as competências das pessoas, necessárias para o alcance das competências organizacionais. Marras (2005) complementa afirmando que os trabalhadores reconhecem que a gestão de pessoas tem como papel, também, elevar a autoestima dos funcionários e incentivar programas de cidadania e atitudes culturais afirmativas em relação ao trabalho.

Quatro processos básicos interligados constituem a gestão de pessoas: 1) atração e retenção (ou captação), composta de: avaliação de cenários do mercado de trabalho, planejamento do quadro de pessoal da organização, pesquisa de mercado de trabalho, recrutamento, seleção e contratação de pessoas, e ambientação dos novos funcionários ao ambiente organizacional; 2) desenvolvimento: processo direcionado para a capacitação e atualização das competências dos trabalhadores, que abrangem: identificação das necessidades de treinamento, educação corporativa, planejamento de carreira e sucessão, banco de talentos e desenvolvimento organizacional; 3) gestão do desempenho: processos focados na avaliação e desempenho alinhados às expectativas organizacionais: definição de objetivos; avaliação de desempenho e competências; devolutivas (*feedbacks*); definição de responsabilidades e da estrutura organizacional; desenho de cargos e funções; projeto e implantação de sistemas de avaliação de desempenho e treinamento dos gestores na gestão de desempenho dos times de trabalho; 4) manutenção, que são os processos que atendem às necessidades básicas dos funcionários: sistemas de recompensas, remuneração, benefícios, serviço social, segurança, higiene e bem estar no trabalho, transferências, relações trabalhistas e outros.(MAXIMIANO,2014).

O processo de aprendizagem, treinamento e desenvolvimento

Os processos que promovem a aquisição, a ampliação e a atualização das competências das pessoas, de modo a desenvolver seu potencial e para que possam assumir maiores responsabilidades e atuar em funções mais complexas, sejam

operacionais, técnicas ou de gestão, são: identificação das necessidades de aprendizagem e treinamento; educação contínua; gestão da área de treinamento ou educação corporativa; criação e manutenção de bancos de talentos; gestão de carreiras; criação e gestão do portal de educação corporativa, dentre outros.

A aprendizagem pode ser individual ou coletiva. Nesse estudo, o foco será na aprendizagem individual. Na concepção de Maximiano (2014, p.304), a aprendizagem pode ser definida como: “mudança estável do comportamento, produzida pelo desenvolvimento das aptidões que resulta na aquisição de conhecimentos, aprimoramento de habilidades e formação ou mudança de atitudes”.

Um estudo conduzido por Eraut (2011) com profissionais no início de carreira, de diversas áreas (contabilidade, engenharia, saúde etc.). Este autor explicita que eles aprenderam a partir de três processos fundamentais. O primeiro abrangia o aprender como um resultado ou produto de outra atividade: participar e envolver-se em projetos de grupos de trabalho; trabalhar ao lado de outros profissionais; enfrentar tarefas desafiadoras; assumir novos papéis no trabalho; solucionar problemas; trabalhar diretamente com clientes. O segundo refere-se aos processos de aprendizagem que acontecem no interior das atividades apontadas: perguntar, obter informações, alocar pessoas, buscar recursos, ouvir e observar, refletir, aprender com erros cometidos, dar e receber devolutivas (*feedbacks*), utilizar artefatos de trabalho. Por fim, o terceiro está ligado diretamente a aprendizagem específica no posto de trabalho: ser gerenciado por outra pessoa, receber mentoria ou *coaching*; observar pares mais experientes, visitar outras unidades de trabalho, participar de treinamento, reuniões técnicas, conferências, e estudar com foco na ampliação da qualificação.

Em um trabalho de revisão de estudos anteriores, Marsick e Yates (2012) explicam que as experiências de aprendizagem individual se encontram profundamente associadas às rotinas cotidianas de trabalho e, em geral, são ativadas a partir de uma situação inusitada ou desafio. Dizem respeito a observação, reflexão na ação, tentativa e erro, compromisso com o próprio trabalho e dos outros, pela solução de problemas com o auxílio de outros no ambiente de trabalho. Em seu trabalho de 2012, estas autoras encontram mais formas de aprendizagem individual: pela colaboração e reflexão em grupo, por mentoria, pela reflexão individual e coletiva, pela repetição de práticas, pelo diálogo com pares, participando do trabalho de outros, acessando trabalhos técnicos e publicações profissionais, enfrentando desafios e ensinando outras pessoas.

Um relevante estudo realizado por Camillis e Antonello (2010) no Brasil, teve como objetivo identificar e analisar os processos de aprendizagem de trabalhadores que não

exercem função gerencial. Como resultado encontraram um conjunto de nove categorias de processos de aprendizagem no ambiente organizacional estudado: a) aprender sozinho; b) pela prática/fazendo; c) pela interação com pessoas; d) com especialistas; e) observando; f) a partir da solução de problemas; g) com os erros; h) aprendizagem autodirigida; i) aprendizagem formal.

O processo de aprendizagem, no âmbito organizacional, é contínuo e resultado de educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas. O processo de treinamento e desenvolvimento está inserido dentro da educação. Para Meister (1999) algumas forças alicerçaram o surgimento do fenômeno da educação corporativa: organizações flexíveis, enxutas, com a exigência de dar respostas ágeis ao conturbado mercado de negócios; advento da era do conhecimento, como base para a formação de riqueza nos níveis individual, organizacional e nacional; rápida obsolescência do conhecimento, com a redução do prazo de validade do conhecimento vinculada ao sentido de urgência; foco na capacitação das pessoas para o trabalho, ao invés de só para o emprego; e a necessidade de preparar profissionais para o mercado global. Éboli (2014) complementa explicando que este novo contexto empresarial é o cerne da preocupação com a gestão de pessoas por competências, e não mais a tradicional por cargos.

O processo de treinamento, para Maximiano (2014, p.305)) envolve “atividades que promovem a aprendizagem das competências relacionadas ao desempenho das tarefas do cargo”. O treinamento pode ter caráter tático ou estratégico, dependendo das diretrizes organizacionais. Quando o foco é tático, as organizações investem em qualificação e aumento de habilidades, certificação, aperfeiçoamento de trabalhadores em funções específicas, novas funções criadas por demandas tecnológicas dentre outros. No caso de treinamento estratégico, o foco é direcionado para: desenvolver competências críticas para o negócio; aprendizado organizacional, disseminação e implementação de estratégias organizacionais, relacionamento com partes interessadas, sustentabilidade, cidadania e ética e outros temas emergentes.

Os principais tipos de treinamento, conforme Lacombe (2011) são classificados de acordo com o público-alvo e forma de execução. No tocante à forma de execução, o treinamento pode ser no trabalho, formal interno ou externo e à distância. O treinamento no trabalho, mais conhecido pelos profissionais da área como *on the job training*, é o que acontece no cotidiano: orientação direta do líder, gestor, supervisor; por meios de objetivos e metas; por meio de rotação de funções (*job rotation*), mentoria, substituições temporárias, participação em projetos *ad-hoc*.

Quanto ao treinamento formal interno é aquele elaborado, programado executado pela empresa, quer seja pelos analistas e especialistas de recursos humanos (RH), quer seja por gestores ou profissionais de outras áreas da organização, ou profissionais contratados para esta finalidade. Traduz-se na forma de seminários, cursos, palestras, *workshops* e outras formas. Em geral, o objetivo é de capacitar ou ampliar o desempenho e competências das pessoas, na atual função ou na preparação para funções novas. O local de realização da atividade tanto pode ser na própria empresa, como em espaço da consultoria ou outro. A maior vantagem dessa modalidade de treinamento é que é sob medida, ou seja, atende as especificidades da organização (cultura organizacional, estratégias de negócio etc.).

O treinamento formal externo é aquele promovido por consultorias, agências de treinamento do mercado, universidades e outras instituições, com programação e execução para o público em geral. O objetivo é capacitar, qualificar, aperfeiçoar, atualizar profissionais ou candidatos a empregos nas empresas. Podem ser de curta, média ou longa duração. Para Lacombe (2011) algumas das vantagens dessa modalidade são: contato com pessoas de outras empresas ou instituições, possibilitando intercâmbios de conhecimentos e experiências. Os participantes podem criar uma rede de contatos e participar de comunidades de prática.

O treinamento a distância é uma ideia antiga, porém nos anos recentes houve uma revitalização em função dos mecanismos e ferramentas tecnológicas disponibilizadas. Para Litto; Formiga (2012, p.423) educação a distância (EAD) é o “processo de aprendizagem por conteúdo no computador ou outro dispositivo digital conectado à internet, podendo haver ou não, participação do professor”. Destacam-se os seguintes elementos que constituem o treinamento a distância: professores, alunos e tutores estão separados no tempo e/ou no espaço; flexibilidade para estudar o momento que o aluno tem disponível para acessar o conteúdo e fazer os exercícios; processo de ensino-aprendizagem mediado com recursos de tecnologia da informação; ação conjunta e sistemática de recursos didáticos e apoio de organização e tutoria para propiciar a aprendizagem autônoma dos alunos; redução de custos diretamente proporcional a escala;; exigência de um LMS (*Learning Management System*) ferramenta considerada primordial para a gestão da aprendizagem; e alinhamento dos conteúdos. Utiliza-se de forma intensa os recursos como chats, vídeo conferências, circuitos fechados de televisão dentre outras técnicas.

Os tipos de treinamento quanto ao público-alvo mais utilizados são: integração de novos empregados, formação de trainees e estagiários, capacitação técnico-profissional, desenvolvimento gerencial, disseminação de planejamento estratégico-tático-operacional,

programas de cunho legal (segurança e higiene do trabalho) e outras demandas específicas da organização (LACOMBE, 2011).

Conforme Maximiano (2014, p.305), o desenvolvimento abarca “atividades que promovem a aprendizagem de competências relacionadas como futuro da organização e o futuro das pessoas”. Dutra (2002, p.101) define o desenvolvimento de uma pessoa como “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”. E atrelado a desenvolvimento e carreira está o conceito de competência. O processo de desenvolvimento inclui o treinamento e o autodesenvolvimento, processo intrínseco a cada pessoa. Não se restringe a espaços de treinamento como sala de aulas, mas a diferentes meios e estágios.

A geração Y e a carreira

Para Kupperschmidt (2000) geração é um grupo identificável que nasceu em um mesmo período de tempo e, que, portanto, viveu os mesmos acontecimentos sociais que foram essenciais para o desenvolvimento tecnológico. Acrescenta que o contexto social no qual cada geração amadurece, leva ao desenvolvimento de uma série de singularidades que a distinguem das gerações antecedentes e posterior. Na visão de Arient (2011) cada geração se constitui com determinadas influências sócio históricas e com diferentes contextos e circunstâncias. Atualmente várias gerações convivem-no ambiente de trabalho. E um dos objetivos das organizações é estimular a boa convivência entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho. Para tal Alves e Scanavez (2009) acentuam que para um convívio salutar entre as diferentes gerações é relevante ressaltar áreas comuns que possam ser unidas, e não apenas enfatizar as diferenças que os afastam. Independente de outros aspectos, todas as gerações tendem a buscar ser lideradas com respeito, autonomia e metas claras e justas.

As gerações podem ser classificadas assim: veteranos, *baby boomers*, X, Y, e Z. As principais características estão apresentadas a seguir, de forma sucinta. A Geração Veteranos é representada pelas pessoas nascidas entre 1920 e 1943, ou seja, antes e durante a Grande Depressão e 2ª Guerra Mundial. Para Robbins; Judge; Sobral (2012) esta geração entrou no mercado de trabalho entre os anos de 1950 e 1960, tendo como valores dominantes: trabalho árduo, conservadorismo, conformismo e lealdade à organização.

A geração X nasceu entre 1964 e 1977. Ingressou no mercado de trabalho entre 1985 e 2000, tendo como valores dominantes: flexibilidade, estilo de vida equilibrado, satisfação no trabalho, cooperação, trabalho em equipe e ceticismo com relação a autoridade. (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2012).

A geração Y, objeto desse estudo, é aquela nascida entre os anos de 1977 e 1997, também conhecida como geração milênio. Meister (2015) explica que esta geração tem o trabalho como parte fundamental da vida, não uma atividade separada que deve ser conciliada com ela. Daí a forte ênfase na busca de trabalho gratificante do ponto de vista pessoal, além de desejar que ocorra no ambiente de trabalho, oportunidades de aprender coisas novas, fazer amizades e estar vinculado a um propósito maior. Para a autora, o senso de propósito é crucial para a satisfação no trabalho. Essa geração de jovens é chamada de Geração Y, influenciada por fatores tecnológicos, econômicos, sociais e políticas que marcam na época de seu nascimento. A nomenclatura Y, foi escolhida pelo fato dos anos 80 e 90, nascerem muitas crianças na União Soviética com o nome iniciado com a letra Y.

A geração Z para Lauer (2011) é aquela formada pelos nascidos a partir de 1990. A letra “Z” vem de zapear, ato de mudar continuamente de canal de TV pelo controle remoto. Esta geração convive com os principais avanços tecnológicos e mídias digitais mais presentes na vida das pessoas, como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e outras redes sociais. No geral, costumam valorizar o espaço virtual em sua vida pessoal e profissional. No trabalho requerem instruções precisas para a realização das tarefas. O autor pontua que esta geração é conhecida como ativa, veloz, individualista, globalizada, consumista, com baixa habilidade para relações interpessoais, impaciente e com identidade com questões ambientais.

Em complemento, Lombardia, Stein; Pin (2008) descrevem a geração Y ressaltando que tem uma educação de nível mais alto que suas antecessoras e é mais bem informada, destacando outras características: são jovens habituados a mudanças e atribuem valor a diversidade; demonstram conexão contínua com mídias e questões sociais; têm crença nos direitos individuais; são mais criativos do que receptores; flexíveis, curiosos e colaboradores; participam de redes para alcançar objetivos; priorizam os aspectos pessoais em relação às questões profissionais; sentem-se bem com a mobilidade e inovação; impacientes, imediatistas, auto orientados, decididos e focados em resultados; não lidam bem com hierarquia, limitações e frustrações. Para eles, o trabalho é diversão e desafio, por isso valorizam a liberdade, a transparência e ambientes informais. Costumam ter foco na aprendizagem contínua e não demonstram receio da rotatividade de funções ou empregos.

A geração Y traz uma nova forma de ver o trabalho, diferente das gerações anteriores. Nesse sentido, buscam organizações que permitam o exercício do uso de suas competências e liberdade de atuação, sendo estes os eixos que direcionam a compreensão que têm sobre carreira, promoção, transferência, estabilidade e vínculo profissional. Cordeiro e Albuquerque (2013) constata em seu estudo que a nova geração que ingressa

no mercado de trabalho encontra uma realidade bem diversa das gerações anteriores. Para eles, o contrato psicológico de trabalho transitou de um modelo de emprego vitalício para um modelo de autonomia e independência. O protagonista da carreira passa a ser o indivíduo, responsável por sua carreira e crescimento profissional. Dessa forma tem-se que a própria geração y impõe que as organizações planejem um plano de carreira. pois sabem que se não proporem esse plano, o jovem se frustra e procura outro trabalho que proporcione crescimento pessoal e profissional , saindo daquela organização.

Em pesquisa sobre a geração Y e carreira no Brasil, Vasconcelos et al (2010, p.242) concluem que há evidências de que “esta nova geração está preocupada com a integração das necessidades pessoais, familiares e da carreira, bem como com a possibilidade de exercitar a sua criatividade, ter novos desafios e contribuir para a sociedade”. Em complemento, Teixeira e Zaccarelli (2007) esclarecem que os jovens buscam espaços de atuação mais criativos, uma vida profissional que não apresente a dicotomia entre trabalho e família, ao mesmo tempo que ocorre a precarização do trabalho e o subemprego.

METODOLOGIA

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, a qual se constitui em uma abordagem pela qual se busca a apreensão do fenômeno investigado, por meio do exame dos significados atribuídos pelas pessoas às situações (GODOY, 2013). Esta investigação intenta conhecer e aprofundar-se em um tema, revelando as características do fenômeno estudado, seguindo um roteiro de entrevista semiestruturado, previamente elaborado.

As pesquisas exploratórias, para Godoy (2008, p. 367) são aquelas que tem como objetivo principal proporcionar maior aproximação do pesquisador com determinado fenômeno, visando torna-lo mais explícito, bem como possibilitando a identificação de elementos que permitam a análise dos diversos aspectos nele envolvidos. Ainda esta autora esclarece que as entrevistas semiestruturadas são indicadas quando o pesquisador quer apreender a compreensão de mundo do entrevistado, e “compreender as elaborações que ele emprega para fundamentar suas opiniões e crenças sobre um determinado assunto ou situação”. O método utilizado para esta pesquisa foi o de entrevistas semiestruturadas, em aderência à abordagem qualitativa.

A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2016. Cresswell (2010, p. 212) informa que “a ideia que está por trás da pesquisa qualitativa é a seleção intencional dos participantes ou locais (ou dos documentos ou do material visual) que melhor ajudarão o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa”. Em aderência com a ideia deste autor a coleta foi intencional, buscando-se interlocutores-chave do processo. Foram entrevistados 12 jovens entre 19 a 26 anos de idades, dos sexos feminino e masculino,

residentes na cidade de São Paulo inseridos no mercado de trabalho. As entrevistas tiveram a duração média de vinte minutos cada, foram gravadas e transcritas integralmente. Os entrevistados autorizaram por escrito o uso dos dados em trabalhos de natureza científica. A seguir, no quadro 1, são apresentadas características demográficas dos respondentes.

Quadro 1: Características demográficas dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Formação	Posição na empresa	Tempo de carreira
A	Masculino	28	Engenharia Química	Coordenador de Produção	6 anos
B	Masculino	22	Engenheiro Civil	Estagiário em Gestão de Controle	6 meses
C	Masculino	25	Administração	Consultor Técnico Aeronáutico	1 ano e 7 meses
D	Masculino	20	Administração	Estagiário em Compras	7 meses
E	Feminino	22	Administração	Estagiário de Gente e Gestão	8 meses
F	Masculino	25	Administração	<i>Sales specialist international</i>	9 meses
G	Feminino	24	Administração	Analista de <i>Marketing</i>	2 anos e 9 meses
H	Feminino	24	Administração	Analista de <i>Marketing</i>	4 meses
I	Masculino	25	Administração	Analista do Produto	1 ano e 4 meses
J	Masculino	22	Administração	Estagiário em <i>Marketing</i>	1 ano
K	Feminino	24	Administração	Estagiário em <i>Marketing</i>	1 anos 7 meses
L	Feminino	23	Administração	Estagiário em Finanças	8 meses

Fonte: os autores (2016)

A demografia das entrevistas mostra um grupo de profissionais com idade média de 22 anos. Quanto ao gênero, o grupo pesquisado é formado por sete homens e 5 cinco mulheres. Com relação à posição hierárquica, os entrevistados se dividem em: seis estagiários, um Coordenador, três analista, um sales specialis international e um consultor técnico, tendo em vista que dez tem como formação Administração, um Engenheiro civil e um Engenheiro Químico. Dois já possuem curso superior completo, sendo em Engenharia Química, um Administração, restando dez cursando Administração. O tempo médio de carreira na empresa é de 12 meses.

O roteiro de entrevista foi constituído das seguintes questões: 1). Quanto tempo trabalha na empresa atual?; 2). Você já frequentou algum treinamento por intermédio de sua empresa? Se sim, quais?; 3). Você tem o conhecimento se o treinamento tem importância atribuída na empresa?; 4). Já constatou treinamentos dentro da empresa desde que você começou a trabalhar? Quais?; 5) O que a empresa em que trabalha faz para você se sentir motivado a trabalhar em seu ambiente profissional?; 6) O que você faz para o crescimento

de sua carreira profissional dentro da empresa?;7) Você sabe de algum jovem que trabalha com você, que pensa que treinamento é uma forma de “passar o tempo” no trabalho? Comente; 8) O que você pensa do treinamento em relação a produtividade dos funcionários e do resultado do trabalho? 9) A empresa na qual você trabalha tem política de treinamento tanto para novos funcionários como para funcionários em que já estão a mais tempo na empresa?10) Ao receber a notícia que irá passar por um treinamento com o objetivo de suprir lacunas que você está tendo na execução de seu trabalho, como você interpreta essa indicação?

RESULTADOS E DISCUSSÃO

É relevante esclarecer que foram selecionados os depoimentos considerados mais representativos do pensamento dos entrevistados, para serem incluídos neste estudo.

O tratamento dos dados coletados foi conduzido seguindo a proposta de interpretação do conteúdo da informação textual de Flores (1994). Para analisar, interpretar e categorizar as informações obtidas, os dados foram apreendidos por meio das entrevistas semiestruturadas. Os dados foram manipulados na busca de coerências, padrões e núcleos centrais de significados. O processo de categorização foi conduzido a partir do roteiro de entrevistas, o que resultou em dez categorias de análise: 1) Políticas de treinamento; 2) Plano de carreira;3) Participação em atividades de treinamento; 4) Contribuição com o crescimento de sua carreira profissional; 5) Sentimento em relação a convite para participar de treinamento; 6) Principais desafios em relação aos pares e superiores; 7) Competências a serem desenvolvidas; 8) Pontos fortes e fracos em relação a política de treinamento para a geração Y; 9) Aspectos motivacionais; 10) Pretensão de carreira. Os resultados do tratamento dos dados a partir das categorias foram descritos a seguir.

1) Políticas de treinamento

Verificou-se que nas empresas de pequeno porte, em geral, não há uma política de desenvolvimento e treinamento explícita. No entanto, os entrevistados da geração y atuantes em pequenas empresas, recebem “mini “treinamentos”, de curta duração, agregando métodos de autoaprendizagem e treinamento em serviço. Camillis e Antonello (2010) fazem menção a autoaprendizagem, o que é corroborado pelos respondentes dessa pesquisa.

Os entrevistados que atuam em médias e grandes empresas, confirmam que existem políticas de treinamento e desenvolvimento, com um orçamento anual onde são previstas verbas para que os funcionários possam participar de treinamentos e se preparar para as oportunidades que possam surgir. No tocante a ações de desenvolvimento, são feitas avaliações de desempenho, semestralmente. Durante a avaliação são pontuados os pontos

fortes e a serem desenvolvidos pelo profissional, e ao final há um plano de ação para seu desenvolvimento. Alguns treinamentos realizados, tem o formato *online* e outros presenciais como *workshops*. No foco de aperfeiçoamento há organizações que obtém descontos para os funcionários participar de cursos de idiomas ou de pós-graduação, na modalidade de treinamento externo. O entrevistado 1 explica que: “A empresa possui uma matriz de formação profissional onde algumas formações são necessárias para que a pessoa possa ocupar a posição. Existe um orçamento anual onde é prevista verba para que os colaboradores possam realizar os treinamentos e se preparar para as oportunidades que possam surgir. Na parte de desenvolvimento, é feita avaliação de desempenho todo semestre. Durante a avaliação são pontuados os pontos fortes e a serem desenvolvidos pelo profissional, no final há um plano de ação para seu desenvolvimento. ”

Maximiano (2014) explica que tais tipos de treinamento podem ser de caráter tático. O foco é considerado estratégico quando a organização busca desenvolver, dentre outros, programas de cidadania e ética, o que foi verificado em resposta de alguns dos entrevistados. Não se verificou políticas de treinamento ou desenvolvimento específicas para a geração Y nesse estudo. No olhar de Ivancevich (2008), os funcionários na atualidade devem ser vistos pelos gestores não mais como recursos, e sim como parceiros de trabalho com competências. Verificou-se que as empresas de pequeno porte ainda enxergam os funcionários como recursos e não como parceiros que aplicam suas competências no trabalho.

2) Plano de carreira

Foi constatado pelas respostas dos entrevistados, que nas empresas de todos os portes (pequenas, médias e grandes) que atuam, que há plano de carreira. Nas pequenas é mais frequente um plano relacionado com o tempo de atuação na empresa. Nas médias e grandes há plano de carreira os funcionários, incluídos nestes a geração Y, composto das etapas: estagiário ou trainee, júnior, pleno e sênior. Posteriormente há o encarreiramento para cargos técnicos ou gerenciais. Estes achados resultantes das entrevistas estão em consonância com o estudo de Cordeiro e Albuquerque (2013) que acentuam que a geração Y requer plano de carreira oferecido pela organização, de modo que possam evoluir tanto na vida pessoal quanto profissional. A entrevistada 3 exemplifica: “Há uma ampla variedade de setores dentro da empresa, como a área administrativa, técnica, comercial e *networks*. Dessa forma, pode haver tanto transições horizontais, entre os segmentos, como verticais, de acordo com o perfil de cada profissional e o aprendizado dentro da empresa. O jovem pode entrar como técnico C, evoluir até A, se tornar supervisor de instalação, ocupar um cargo de projetista, se tornar gerente de projeto, bem como, transitar para a área comercial, com vendas ou compras, ou *networks*. ”

3) Participação em atividades de treinamento

Do total dos entrevistados, poucos revelaram não ter participado de ações de treinamento. Os demais citaram inúmeros cursos, congressos, *workshops* e palestras os quais foram convidados a participar, tais como: treinamentos técnicos, curso de metodologia PDCA de melhoria continua, estratégia de negócios, cursos comportamentais e de liderança, e de postura profissional. Nestes casos, todas as atividades foram presenciais. As demais atividades que foram oferecidas na modalidade a distância (online), o foco foi no aperfeiçoamento de temas como: informática (*excel* avançado, *softwares*) e higiene e segurança do trabalho. Para Lacombe (2011) as modalidades de treinamento mais comuns nas organizações estão diretamente associadas com o público-alvo e a forma de execução, podendo ser presencial ou a distância, o que está em consonância com as respostas dos entrevistados. O entrevistado 4 confirma a participação em treinamento presencial: “Treinamento sobre a metodologia PDCA de melhoria continua. O treinamento foi ministrado por um consultor sênior, o qual era líder do projeto em que eu atuava. Foi conduzido de forma pragmática, sendo levantando, em todo momento, aspectos práticos da utilização da metodologia”.

4) Contribuição com o crescimento de sua carreira profissional

De acordo com as respostas da geração y entrevistada, eles se importam cada vez mais em se preparar profissionalmente. A maioria dos entrevistados respondeu que estudar idiomas, procurar analisar os processos da área e encontrar novas alternativas para o aperfeiçoamento. Também demonstram tentar participar e entender o que outras áreas fazem, realizar cursos relacionados com o que praticam no trabalho, ser proativos e empenhados, buscar ler sobre temas relevantes na área de atuação, ler jornais para estar atualizados, conversar com pessoas de outros cargos da empresa e pares, trocar experiências com outros profissionais, estudar nas horas vagas temas ligados formação e área de atuação, absorver o máximo de conhecimentos e práticas dos pares e superiores, no intuito de dar consistência e acelerar as etapas da carreira. Para o entrevistado 2: “Estudei, aprendi, me atualizei com novos conceitos e tecnologias. Aprendi outras línguas para aumentar meu escopo de atividades internacionais que a empresa presta serviço. ”

As respostas estão alinhadas com o estudo de Cordeiro e Albuquerque (2013) no que diz respeito ao jovem ser protagonista e responsável por sua carreira. Caso a organização não ofereça condições de carreira, para estes autores, o jovem pode se frustrar e procurar outros espaços de atuação que proporcionem crescimento pessoal e profissional.

5) Sentimento em relação a convite para participar de treinamento

Todos os entrevistados informaram que se sentem valorizados, estimulados e reconhecidos quando têm oportunidades para participar de treinamento nas organizações que atuam. Constatou-se que quando são convocados para um treinamento, a empresa está reconhecendo a geração y como novos profissionais com potencial para novas funções e cargos, e demonstrando que estão investindo na capacitação e aperfeiçoamento com este foco. Um dos entrevistados ressaltou que apesar de se sentir reconhecido ao ser convidado para uma atividade de treinamento, ele tende a questionar o momento da atividade, se conflitar com uma forte demanda de trabalho para ele naquele momento. Entende que não irá aproveitar a ação e por consequência não agregará valor a sua atividade. Corroborando o entrevistado1: “É sempre gratificante ter a oportunidade de participar de treinamentos, é uma oportunidade que muitos profissionais não possuem é uma forma de mostrar que estão investindo em você. Em contrapartida é necessário ter em mente que uma evolução no conteúdo desenvolvido será cobrada após a formação.”

6) Principais desafios em relação aos pares e superiores

Encontrou-se como principais desafios em relação aos pares e superiores: como se comportar com os pares e superiores; como superar o “abismo” da comunicação entre os jovens e os superiores mais experientes; como serem levados a sério em suas proposições por conta da idade em relação a funcionários mais experientes e resistentes a geração y no ambiente de trabalho; como estabelecer com pares e superiores uma relação sadia, franca, objetiva e transparente.

Um dos aspectos citados pelos respondentes é o da ansiedade que sentem, provavelmente derivada da necessidade de mobilidade e inovação. Lombardina, Stein; Pin (2008) descrevem a geração Y como impaciente, imediatista, decidida e focada em resultados, com dificuldades para lidar bem com hierarquia, limitações e frustrações, em função da educação que recebem em seus lares e do contexto social que vivem. O que foi constatado pelas respostas é que desejam crescer na carreira da organização, sendo reconhecidos com promoções e cargos de liderança. Às vezes entendem que estão sendo exagerados na competição com pares, prejudicando o alinhamento das ações para o trabalho em equipe e a interface com profissionais de outras áreas em assuntos compartilhados. Também percebem as diferentes formas de visão na empresa, quando comparam o estilo da geração y e de profissionais mais experientes, como seus superiores. Para o entrevistado 2 ele deve: “se mostrar eficiente, responsável e capaz de atender à proposta de atuação da empresa, dessa forma, conquistando a confiança e admiração de pares e superiores.”

7) Competências a serem desenvolvidas

Os dados analisados mencionam que as principais competências identificadas foram relacionadas a informática (*excel, acess*), mercado financeiro, comunicação empresarial, liderança, trabalho em equipe, aprender a aprender rápido, falar em público, lidar com pressão, aprimorar o planejamento e maturidade do conhecimento do negócio, gerenciamento do tempo, gestão da informação, gestão de riscos, habilidades analíticas, organização do e no trabalho, cumprimento de prazos e horários, relacionamento interpessoal no trabalho, idiomas e foco em resultados. O entrevistado³ informa que: “no meu cargo atual, ainda me falta algum conhecimento técnico e experiência de campo para gerenciar melhor o tempo, as informações, os riscos, as soluções e os recursos.”

Meister (2011) e Éboli (2014) reforçam este processo de aprendizagem no âmbito organizacional, esclarecendo que é contínuo e por competências. As competências estão voltadas para a nova organização, que é mais flexível, enxuta e que deve dar respostas ágeis ao mercado de negócios. Outro aspecto relevante é a rápida obsolescência do conhecimento vinculada ao sentido de urgência, o que direciona as organizações a investirem na capacitação das pessoas para o trabalho, em uma perspectiva de mercado global.

8) Pontos fortes e fracos em relação a política de treinamento para a geração Y

Os entrevistados mencionaram como pontos forte da política de treinamento para a geração Y: forte incentivo para a capacitação, assertividade dos treinamentos, pois são ministrado de forma alinhada com as demandas das atividades e metas organizacionais, preocupação em ter funcionários bem treinados e preparados para exercer suas funções, evitar a desmotivação no trabalho, matriz de treinamento para as funções, treinamentos previstos em orçamento e interesse dos gestores pelo desenvolvimento de seus liderados.

Como pontos fracos indicaram: falta de consciência do funcionário sobre os objetivos e a importância dos treinamentos; maior cobrança do gestor para aplicação da formação recebida por seu liderado; ausência de um programa de incentivo à educação (auxílio em cursos técnicos, de graduação e pós-graduação); limitação de acesso a treinamentos presenciais a algumas categorias da organização; atividades de treinamentos muito extensas que se tornam cansativas e improdutivas em termos de aprendizagem.

Na visão do entrevistado 1: “Os pontos fortes são: matriz de treinamento para as funções, treinamentos previstos em orçamento (logo são realizados) e interesse nos gestores o desenvolvimento de seus liderados. Os pontos a desenvolver são: maior cobrança do gestor para aplicação da formação recebida por seu liderado e falta de um programa de incentivo à educação (auxílio em cursos técnicos, de graduação e pós-graduação).”

9) Aspectos motivacionais oferecidos

Foram encontrados os seguintes aspectos motivacionais percebidos pela geração y respondente do estudo: conhecimento adquirido, reconhecimento , flexibilidade de horário; foco em resultados; remuneração compatível com o mercado; desafios constantes; bonificação anual, feedbacks semestrais , excelentes condições de trabalho, treinamentos, ambiente agradável dentro da empresa, empenho de toda a equipe, política de honestidade e salienta a filosofia de qualidade nos serviços, autonomia suficiente para tomar decisões, possibilidade de crescimento. No exemplo do entrevistado3: “A empresa oferece excelentes condições de trabalho, treinamentos, ambiente agradável dentro da empresa, empenho de toda a equipe, política de honestidade e salienta a filosofia de qualidade nos serviços. Além disso, a empresa demonstra como é bem vista no mercado graças às realizações em equipe e valorizam o trabalho individual. ”

10) Pretensão de carreira.

A maioria dos entrevistados informou desejar alcançar a posição sênior dentro da empresa. Já os que estão atuando como estagiários, pretendem ser efetivados. Outros almejam posições de liderança, supervisão e gerência. Como no exemplo do entrevistado 4: “Pretendo ser sócio da empresa, pois ela está muito alinhada com os meus valores. “

Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo geral investigar o quanto os jovens hoje inseridos no mercado de trabalho identificam e reconhecem a importância do treinamento no âmbito organizacional. Como objetivo específico: a) identificar e analisar os tipos de treinamento aplicados aos jovens da geração Y inseridos no mercado de trabalho.

A análise elaborada com base nos preceitos de Flores (1994) possibilitou a identificação de dez categorias de análise: 1) Políticas de treinamento; 2) Plano de carreira;3) Participação em atividades de treinamento; 4) Contribuição com o crescimento de sua carreira profissional; 5) Sentimento em relação a convite para participar de treinamento; 6) Principais desafios em relação aos pares e superiores; 7) Competências a serem desenvolvidas; 8) Pontos fortes e fracos em relação a política de treinamento para a geração Y; 9) Aspectos motivacionais; 10) Pretensão de carreira.

Pode-se inferir que o objetivo geral foi alcançado, pois identificou-se vários aspectos relativos a identificação e reconhecimento da importância do treinamento no âmbito organizacional, para a geração Y entrevistada. Também foi alcançado o objetivo específico relativo a identificação e análise dos tipos de treinamento aplicados aos jovens da geração Y inseridos no mercado de trabalho. Em consonância com a teoria estudada, os entrevistados que atuam em médias e grandes empresas, confirmam que existem políticas de treinamento

e desenvolvimento em suas organizações, com um orçamento anual estabelecido. Também são práticas de suas organizações, a avaliação de desempenho anual com insumos para o desenvolvimento dos funcionários.

Foi constatado que nas empresas dos respondentes, há plano de carreira, seja mais sofisticado ou simples, composto das etapas: estagiário ou trainee, júnior, pleno e sênior. Verificou-se que a maioria dos entrevistados participa de atividades de treinamento em suas empresas, demonstrando que têm interesse em seu desenvolvimento profissional. Uma série de desafios é vista pelos jovens pesquisados, quando questionados de seu relacionamento em relação a pares e superiores, destacando-se a questão de relacionamento, comunicação e objetividade. Salientou-se também a questão da ansiedade do jovem, provavelmente derivada da necessidade de mobilidade e inovação. Foram identificadas diversas competências desenvolvidas pelos respondentes, por interesse mútuo deles e da organização na qual atuam. Constataram pontos fortes e fracos da política de treinamento, além de aspectos motivacionais associados. Os pontos mencionados estão alinhados com o estudo sobre a geração Y e carreira no Brasil, de Vasconcelos et al (2010, p.242) no sentido que a nova geração tem preocupação com a integração de suas necessidades pessoais e de carreira, além de almejar novos desafios, exercer a criatividade e contribuir para a sociedade. Nenhum dos entrevistados mencionou a questão de precarização do trabalho, ou de aspectos relacionados a pressão no ambiente organizacional em função de resultados.

Entende-se como limitação deste estudo o fato de não terem sido entrevistados os gestores destes jovens, o que possibilitaria uma compreensão mais abrangente do fenômeno estudado.

REFERÊNCIAS

ALVES, R.; SCANAVEZ, S.M. *As organizações e o novo perfil dos colaboradores*. Facesi em revista, ano 1, v. 1, n. 2, 2009.

ARIENTE, M.et al. *O processo evolutivo entre as gerações, x, y e baby boomers*. 2011. Seminários em Administração. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf> Acesso em: 12 Outubro 2015.

CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 4-44, mar./abr. 2010.

CRESSWELL, J.W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUTRA, J.S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

ÉBOLI, M. *Educação corporativa: muitos olhares*. São Paulo: Atlas, 2014.

ERAUT, M. Informal learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning (WBL). *Development and Learning in Organizations*, v.25, n.5, p.8-12, 2011.

FISCHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. IN: FLEURY, M.T.L. (coord.) et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLORES, J. F. *Análisis de dados cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU, 1994, p. 7-107.

GODOY, A.S. Fundamentos da pesquisa em Administração. In: TAKAHASHI, A. *Pesquisa qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2013.

GODOY, A .S. Entendendo a pesquisa científica. In: HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELLI, L.M.; GODOY, A.S.. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008

IVANCEVICH, J. M. *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KUPPERSCHMIDT, B.R. Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, v. 19, n. 1, p. 65-76, 2000. Disponível em : http://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/Abstract/2000/19010/Multigeneration_Employees_Strategies_for.11.aspx. Acesso em outubro de 2015.

LACOMBE, F.J.M. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

LAUER, C. A chegada da geração Z no mercado de trabalho. *Especial Jornal Carreira e Sucesso*. Disponível em: http://catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=12407. Acesso em outubro de 2007.

LITTO, F.; FORMIGA,M.(orgs.). *Educação a distância: o estado da arte*. Vol. 2. São Paulo: Pearson Education do Brasil,2012.

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 Outubro de 2015..

MARRAS, J.P. *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. São Paulo: Futura, 2005.

MARSICK, V.J.; YATES, J.L. Informal learning and complex problem solving of radiologic technologists transitioning to the workplace. In: HOU, H. *New Research on Knowledge Management Applications and Lesson Learned*. Croatia: InTech, 2012, p.171-194.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global*. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MEISTER,J. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional: teoria e prática* no contexto brasileiro. 14^a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V.M.; BITENCOURT, B.M. Juventudes, gerações e trabalho: falar em geração Y no Brasil? *Revista Organização & Sociedade*. Salvador, v.19 - n.62, p. 551-558 - Julho/Setembro – 2012

TEIXEIRA, G.M. et al *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELI, L.M. A nova ambiência competitiva. IN; HANASHIRO, D.M.M. TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELLI, L.M.(orgs). *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva,2008.

VASCONCELOS, K.C.A. et al. A geração Y e suas âncoras de carreira. *Gestão.org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 8,n.2, p.2226-244, Mai/Ago 2010.

Contatos: jupruschinski@hotmail.com e jorgeflavio@mackenzie