

NATIVOS DIGITAIS E MILLENNIALS: UM COMPARATIVO ENTRE AS ESTRATÉGIAS RETENTIVAS DE TALENTOS

Kálitta Maélly Lima Galvão (IC) e Prof. Dr. Marcelo Alves dos Santos (Orientador)

Apoio: PIBIC Mackpesquisa

RESUMO

O presente artigo buscou identificar as semelhanças e diferenças nas estratégias utilizadas pelas organizações para o gerenciamento e retenção da Geração Z, em comparação as aplicadas à geração Y. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, composta por três questionários distintos, aplicados pela ferramenta *Google Forms* em duas organizações multinacionais, e duas nacionais. No total, 12 pessoas responderam os questionários, sendo: gestores, membros da Geração Y e membros da Geração Z de cada empresa. Como resultados, verificou-se a maneira com que os *millennials* e os nativos digitais se veem dentro de suas respectivas gerações, como percebem as demais gerações e lidam com elas, a forma com que têm se adaptado aos modelos organizacionais e as diferenças percebidas ou não no modo em que os gestores lidam com os membros dessas duas gerações, tanto na ótica delas próprias, quanto dos gestores. Pode-se perceber a existência de semelhanças e diferenças, entre as duas gerações, mas também, os desafios para a gestão da Geração Z, principalmente, no que diz respeito a valores e fatores motivacionais que se diferem da Geração Y. Além disso, a tratativa dessas diferenças, levou os gestores a utilização de estratégias, como por exemplo, colocar as duas gerações no mesmo projeto, para que busquem perspectivas mesmo que diferentes, respeitando cada uma delas, levando-os a parceria e a formação de equipes eficazes.

Palavras-chave: Geração Z; Geração Y; Retenção de talentos.

ABSTRACT

This article sought to identify the similarities and differences in the strategies used by the organizations for managing and retaining of Generation Z individuals, in comparison to those applied to the generation Y. To achieve such results, an exploratory qualitative research was developed, composed of three distinct questionnaires, applied with Google Forms in two multinational organizations and two national ones. In total, 12 people answered the questionnaires being managers, members of Generation Y and members of Generation Z of each company. As a result of the research, the way in which millennials and digital natives see themselves within their respective generations was observed, and how they perceive other generations and deal with them. Furthermore, the way in which they have adapted to organizational models and the differences perceived, or not, in the way in which managers deal with the members of these two generations, both from their own perspective and of

managers. It is possible to perceive similarities and differences between the two generations, but also, challenges for the management of Generation Z, mainly, with respect to values and motivational factors that differ from Generation Y. In addition to that, dealing with these differences led managers to use strategies, such as, placing the two generations in the same project, so that they are faced with different perspectives, respecting each of them, leading professionals to form partnerships that resulted in the formation of effective teams.

Keywords: Generation Z; Generation Y; Retainig talent.

1. INTRODUÇÃO

Durante os últimos anos, o estudo das gerações que compõem o mercado de trabalho tem auxiliado as organizações a desenvolverem estratégias para gerenciar ao mesmo tempo profissionais de diferentes gerações. Atualmente, o mercado é composto por membros da Geração *Baby Boomer*, nascidos entre 1945 e 1960, Geração X, nascidos entre 1961 e 1980, Geração Y nascidos a partir de 1981 (Amaral, 2004) e recentemente pela Geração Z, cujos integrantes estão ocupando agora os seus primeiros cargos.

O período que marca o início da Geração Z causa divergências nas opiniões de diversos autores. Para Glass (2017) o grupo conhecido como Geração Z nasceu a partir de 1993. Já Rech, Viêra e Anschau (2015), consideram os nascidos entre meados de 1990 e 1995. Santos *et al.* (2014) e Pheula e Souza (2016), afirmam que os membros da Geração Y nasceram de 1978 a 1994, e os da Geração Z a partir de 1995. Ainda, segundo Tapscott (2010), esta Geração inicia em 1998.

Tendo em vista a falta de consenso na literatura, para o desenvolvimento desse trabalho se optará por considerar o ano 1995 como início da Geração Z, uma vez que é a data mais utilizada pelos autores, e que permite a abrangência de grande parte da literatura, já desenvolvida sobre essa geração, como referencial teórico para a atual pesquisa.

Os indivíduos da Geração Z são os chamados nativos digitais de acordo com Rech; Viêra; Anschau (2015), pois nasceram totalmente integrados às tecnologias, após a difusão da *internet*. Ao se tratar da inserção recente dessas pessoas no mercado de trabalho, atualmente o que se sabe sobre suas características e comportamentos enquanto profissionais ainda é muito limitado. As organizações passaram a compreender o perfil da geração Y e a desenvolver estratégias para gerenciar esses profissionais há poucos anos, e agora estão recebendo um segundo desafio, o de lidar com o diferente perfil da Geração Z.

A entrada da geração Y, também chamada Geração dos *Millennials*, no mercado de trabalho exigiu uma reformulação na maneira de gerenciar e reter essa mão de obra, uma vez que são caracterizados como dinâmicos, inquietos e impacientes, e é uma geração que “se destaca por estar sempre motivada pela busca de novos desafios e principalmente de uma ascensão profissional rápida” (NEGRÃO *et al.*, 2013, p. 2).

No entanto, a chegada da Geração Z traz mudanças importantes no mercado de trabalho. “Diferentemente da Geração Y, a qual precisou se desenvolver junto as mudanças tecnológicas, a Geração Z nunca viu barreiras ante às comunicações e distribuição de informações” (RECH; VIÊRA; ANSCHAU, 2015, p. 152). Diante desse cenário, os profissionais da Geração Z esperam encontrar um mundo conectado, aberto ao diálogo, veloz e global, semelhante ao seu. Com isso, as organizações são novamente desafiadas a se

adaptarem a essas mudanças, atualizando seus negócios, e repensando suas formas de liderança e motivação (NASCIMENTO *et al.*, 2016).

Dessa forma, surge o seguinte questionamento: as estratégias adotadas atualmente pelas organizações, para reter e gerenciar talentos da Geração Z, se assemelham as aplicadas à Geração Y?

Segundo Nascimento *et al.* (2016), para que se entenda os sujeitos organizacionais faz-se necessário estudar a qual geração eles pertencem e quais são as suas características, pois esse estudo traz subsídios aos gestores para lidarem com as particularidades de cada geração, e utilizá-las em benefício da organização.

Sendo assim, estudar as características e comportamentos da Geração Z permite o apontamento de possíveis caminhos para a retenção desses talentos, e o levantamento das estratégias que já estão sendo utilizadas pelas organizações, visto que dentre alguns anos os profissionais dessa geração serão a principal força de trabalho disponível. Além disso, estudá-las, tendo como base de comparação a geração Y, possibilita a identificação das suas semelhanças e diferenças. Assim, torna-se possível a reprodução e/ou a adaptação das estratégias desenvolvidas para o gerenciamento dos *millennials*, aplicando de tal modo esses artifícios para retenção desses novos profissionais que chegam ao mercado de trabalho.

Diante disso, a presente pesquisa tem como objetivo geral, identificar as semelhanças e diferenças nas estratégias utilizadas pelas organizações para o gerenciamento e retenção da Geração Z, em comparação as aplicadas à geração Y. Ainda, como objetivos específicos busca-se: identificar as semelhanças e/ou diferenças entre as duas gerações ao atuarem em conjunto nas organizações; descrever como a Geração Z tem se adaptado aos atuais modelos organizacionais; levantar as estratégias que têm sido adotadas pelas organizações para o gerenciamento dessa geração.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gerações no mercado de trabalho

Segundo Kupperschmidt (2000, *apud* COMAZZETTO *et al.*, 2016 p. 146), entende-se por geração, um grupo de pessoas nascidas em um mesmo período, que compartilham dos “mesmos acontecimentos sociais em etapas cruciais do desenvolvimento”. Dessa forma, possuem características e comportamento semelhantes que permitem a identificação dos mesmos como um grupo distinto dos demais.

De acordo com Novaes *et al.* (2016), aproximadamente a cada 20 anos surge uma nova geração. No entanto, para alguns autores, nos últimos anos, frente aos avanços tecnológicos e as transformações do mercado mundial, os teóricos estimam que o período

para o surgimento de uma nova geração seja de 10 anos. Como citado anteriormente, no cenário organizacional atual temos a caracterização de quatro grupos geracionais: *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z, cujas faixas etárias foram mencionadas no início deste trabalho.

Para que se estabeleça uma comparação entre as gerações Y e Z, buscar-se-á na literatura as definições, características e afirmações já identificadas e registradas pelos diversos autores do assunto.

2.1.1. Geração Y

Nascidos entre 1978 e 1994, os *millennials* fazem parte da geração mais estudada até agora (PHEULA; SOUZA, 2016). A geração Y nasceu e acompanhou, durante o seu crescimento, um cenário de evolução tecnológica e o fenômeno da globalização. Acontecimentos esses que trouxeram influências às características, comportamentos e ideais dessa geração.

Enquanto profissionais, esses indivíduos se apresentam proativos, ambiciosos, otimistas, valorizam o trabalho em equipe e estão sempre em busca de desafios (KHOURY, 2009 *apud* NASCIMENTO, *et al.*, 2016). Demonstram interesse ao aprendizado, não são adeptos às hierarquias e são individualistas em se tratando de alcançar objetivos (LADEIRA, COSTA, D. COSTA, M. 2014). Ademais, mostram-se “preocupados com o meio ambiente e práticas saudáveis. São decididos e expressam as suas opiniões sem se preocupar com a relação de poder entre as pessoas” (NOVAES *et al.*, 2016, p. 4).

Em relação à carreira são imediatistas na busca pela ascensão profissional e não traçam planos de carreira visando o longo prazo. Buscam “organizações flexíveis e transparentes que oferecem liberdade e desafio, onde podem crescer por suas conquistas”. (NOVAES *et al.*, 2016, p. 4). Desse modo, se seus objetivos não são alcançados, tendem a buscar novas oportunidades.

2.1.2. Geração Z

Nascidos a partir de 1995, a Geração Z ainda não tem um término definido (SANTOS *et al.*, 2014). Para alguns autores, o final dessa geração é o ano de 2010, enquanto para outros, os integrantes dessa geração ainda não pararam de nascer. Os Nativos Digitais nasceram completamente integrados à era digital, e estão inteiramente habituados às tecnologias e aos aparelhos eletrônicos (RECH; VIÊRA; ANSCHAU, 2015).

Essa geração desconhece barreiras geográficas, dominam sem dificuldades as tecnologias e estão sempre em busca de “conhecer e se conectar a todas as possibilidades de intercâmbio virtual” (SILVA; BORGES, 2013, p. 4). Em vista da agilidade na obtenção de

informações e de serem multitarefas, “esses indivíduos esperam que o mundo - e isso engloba todas as gerações antecessoras - os responda com a mesma rapidez e agilidade que costumam encontrar nos ambientes virtuais” (RECH; VIÊRA; ANSCHAU, 2015, p. 157).

Além disso, os “Zs” são caracterizados pela comunicação instantânea por meio das comunidades *online*, e pelo individualismo radical expresso, principalmente, em contextos virtuais em detrimento da comunicação verbal (CASTRO, 2010). Como consequência disso, esses indivíduos têm apresentado dificuldades de comunicação e de desenvolvimento interpessoal. Ainda para Castro (2010), essa geração aposta em inteligência e tecnologia nas atividades vinculadas a educação e o trabalho, rejeitando os modelos tradicionais de educação.

Tratando-se da carreira profissional e da educação, é um desafio a ser enfrentado pelas organizações, pois “a maioria já não acredita mais em fazer uma só coisa para o resto da vida ou passar sua vida profissional inteira em uma só empresa” (BONAMIGO *et al.*, 2017, p. 22). Ademais, segundo Oliveira (2012 *apud* Bonamigo *et al.*, 2017, p. 36), “essa geração herdará diversas características da geração antecessora a Y”, como a busca por “um ambiente favorável de trabalho, que os motive a continuar trabalhando e desenvolvendo as atividades com foco nos resultados, de acordo com os valores e a cultura da empresa”.

2.2. Gestão Estratégica de Pessoas

Os primeiros autores das teorias administrativas consideravam o fator humano apenas um instrumento de produção dentro das organizações. A Escola de Posicionamento, cujo seu principal expoente foi Michel Porter, associava o desempenho empresarial aos “fatores externos à empresa” e ao seu “posicionamento no mercado, o que condenava a gestão de pessoas a um segundo plano na explicação do desempenho das empresas” (MASCARENHAS, 2009, p. 97).

No entanto, segundo Mascarenhas (2009), as perspectivas mais recentes destacam os recursos e as dinâmicas internas às organizações, fatores cruciais para o alcance de altos níveis de desempenho. Ainda segundo o autor (2009, p. 98): “de coadjuvante à explicação do sucesso das empresas, a gestão de pessoas passa a ser considerada uma função fundamental para a compreensão e geração de níveis superiores de resultados organizacionais”.

Para Homem, Oltramari e Bessi (2009, p. 213): “as políticas de gestão de pessoas acabam tendo importância singular para as empresas”, visto que o fator humano é responsável “pela criação, inovação e vitalidade das ações”. Desse modo, a gestão de pessoas assume a função de mobilizar, orientar, direcionar e administrar o fator humano nas instituições (MASCARENHAS, 2009).

2.3. Retenção de Talentos das Novas Gerações

Com a globalização e os avanços tecnológicos, as organizações precisaram se tornar flexíveis frente às mudanças constantes impostas por esses fatores. Em meio a uma concorrência não só nacional, como internacional, para se obter vantagem competitiva é necessário que as organizações tenham fortes diferenciais competitivos, o que tem exigido da gestão de pessoas a busca por atrair e reter talentos, ou seja, pessoas com “habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, julgamento, atitude e personalidade. Incluindo a habilidade para aprender e crescer” (HANDFIELD-JONES; AXELROD, 2001 *apud* FREITAG *et al.*, 2014, p. 5).

As novas gerações de profissionais não são voltadas exclusivamente para o trabalho. Assim, buscam trabalhos flexíveis que os permitam “compatibilizar melhor seus assuntos pessoais e profissionais” (ROBBINS, 2009, p. 19). Sendo assim, a retenção de talentos das gerações Y e Z apresenta-se como um grande desafio aos gestores na atualidade. Uma vez que a organização não se atenta ao desenvolvimento de estratégias para retenção desses trabalhadores que já não têm características de fidelidade às organizações que trabalham, como as gerações anteriores, verifica-se altos níveis de rotatividade dos funcionários.

Conforme pesquisa desenvolvida por Maciel (2010), com o objetivo de identificar os fatores que atraem, satisfazem e conseqüentemente retêm a geração Y, foi evidenciado que esses profissionais estão em busca de oportunidades que proporcionem crescimento e desenvolvimento, que apresentem desafios e que remunerem proporcionalmente, em virtude do desempenho. Outrossim, para retê-los é preciso conceder-lhes “responsabilidade individual e liberdade para tomar decisões; [...] flexibilidade de tempo e espaço, para manter sua esfera privada; respeito ao estilo de vida e forma de enfocar o trabalho” (LOMBARDIA, 2008, *apud* NEGRÃO *et al.*, 2013, p. 9).

Tratando-se das estratégias retentivas que estão sendo aplicadas à Geração Z, a literatura ainda apresenta pouco suporte teórico, o que se deve ao fato de grande parte dos indivíduos dessa geração estarem em fase de formação acadêmica. No entanto, uma pesquisa realizada por Bonamigo *et al.*, (2017), evidenciou que os jovens da Geração Z buscam oportunidades que possibilitam o crescimento profissional; viabilizem o crescimento intelectual por meio de programas de educação continuada e utilizem como instrumento de trabalho meios de comunicação como o *WhatsApp* e outras ferramentas tecnológicas.

Ainda, de acordo com essa pesquisa, os profissionais dessa geração buscam “por empresas que proporcionem seu desenvolvimento intelectual e profissional, além disso, buscam incentivo financeiro como formas de motivação, procuram por empresas que tenham cultura no desenvolvimento de seu colaborador” (BONAMIGO *et al.*, 2017, p. 41).

3. METODOLOGIA

Tendo em vista os objetivos propostos para este estudo, adotou-se o método de pesquisa exploratório de caráter qualitativo. De acordo com Severino (2007, p. 123) uma pesquisa exploratória busca “levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

Devido as implicações da pandemia de COVID-19, onde o distanciamento social impossibilitou a realização de entrevistas presenciais, optou-se por fazer uso das ferramentas digitais, desenvolvendo questionários para aplicação por meio da ferramenta *Google Forms*. Para isso, foi utilizada uma combinação de “perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75).

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, foram elaborados 3 questionários distintos. O primeiro e o segundo questionário foram destinados aos membros da Geração Y e da Geração Z, respectivamente, sendo compostos por 3 perguntas fechadas e 13 abertas, e o terceiro questionário foi destinado aos gestores, que gerenciam pessoas das Geração Y e Geração Z simultaneamente, também composto por 16 perguntas, sendo 3 fechadas e 13 abertas.

A pesquisa foi aplicada em uma amostra de quatro empresas diferentes, a fim de assegurar o anonimato na publicação dos resultados, os nomes dos entrevistados não foram mencionados, e o nome das organizações foram substituídos por letras, de modo que não seja possível a identificação dos participantes.

A primeira empresa, em que foram realizadas as entrevistas, trata-se de uma organização multinacional do ramo de embalagens de papelão (Empresa A), a segunda, uma multinacional do ramo automobilístico (Empresa B), a terceira, uma empresa nacional de grande porte que atua na distribuição de cosméticos (Empresa C) e a quarta, uma empresa nacional de médio porte que atua na comercialização de artigos e instrumentos musicais (Empresa D). No total, 12 pessoas responderam os questionários, sendo: gestores, membros da Geração Y e membros da Geração Z de cada empresa.

Com o objetivo de organizar os dados e tornar a análise mais clara e facilitada, os resultados foram apresentados e analisados por tipo de questionário separadamente, fazendo um comparativo e um levantamento das diferenças encontradas e apontadas entre os respondentes das diferentes empresas, e por fim, foi realizada uma análise geral dos dados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Análise dos dados – Geração Y

A amostra dos membros da Geração Y que responderam o questionário, nasceu entre os anos 1985 e 1994, sendo composta por três pessoas do sexo masculino (75%) e uma do sexo feminino (25%). O tempo médio de trabalho dos entrevistados nas respectivas empresas no período em que os dados foram coletados era de 5,5 anos.

Tabela 1 - Características da amostra (Geração Y)

Empresa	Idade	Sexo	Tempo de trabalho na empresa	Cargo ocupado
A	26	Feminino	5 anos	Analista de Recursos Humanos
B	35	Masculino	2 anos	Mecânico de manutenção
C	26	Masculino	6 anos	Repositor e estoquista
D	30	Masculino	9 anos	Gerente de vendas

Fonte: Própria autora

Quando questionados sobre os fatores de motivação para continuar em uma empresa, a colaboradora da organização A listou *“cultura, clima e remuneração”*, e os colaboradores das empresas B, C e D responderam *“salário e benefícios”*, *“ajudar meus pais”* e *“faço um balanço entre satisfação pessoal/profissional e remuneração e se qualquer um dos dois fatores não atender o mínimo que eu estabeleço, então devo procurar algo melhor”*, respectivamente.

Analisando as respostas identificou-se que os fatores de motivação não eram unânimes, diferindo entre cada membro da amostra. No entanto, pode-se notar que os membros da Geração Y que trabalhavam nas empresas A, B e D apresentaram a remuneração como um fator comum de motivação, algo que foi evidenciado por Silva et al. (2013) como uma característica presente nessa geração.

Em pesquisa realizada pelos mesmos autores, a fim de verificar os fatores de motivação da Geração Y no trabalho, outro aspecto observado foi que os dois fatores mais valorizados são os aspectos relacionados ao reconhecimento: plano de carreira e o salário (1º e 2ª lugar em grau de importância, respectivamente).

Questionados acerca do conhecimento da geração a que pertence, responderam que sim, no entanto, apenas metade dos entrevistados afirmou que entendia as características da mesma.

No que diz respeito à identificação dos respondentes com as características da Geração Y a qual pertencem, o entrevistado da empresa B afirmou que se identifica, já o colaborador da empresa C afirmou que se identifica as vezes e a entrevistada da empresa A respondeu que *“em alguns momentos sim, porém possuo um perfil mais conservador e estável”*.

que não é uma característica da minha geração". O colaborador da empresa D não soube responder por não estar *"familiarizado com as características inerentes a uma geração ou a outra"*.

A respeito da capacidade de identificar a que gerações os colegas de trabalho pertencem, todos afirmaram possuí-la. E, ao serem indagados se o fato de saber que as características e expectativas dos colegas são diferentes da deles por pertencerem a gerações diferentes facilita a compreensão e o relacionamento, três dos entrevistados responderam que sim e apenas um respondeu negativamente (empresa C). O entrevistado da empresa D ainda destacou que *"quando pensamos sobre a maneira como as pessoas crescem, aprendem e se desenvolvem, nos aproximamos deles de forma a poder compreendê-los melhor"*.

Indagados sobre considerarem-se diferentes dos colegas da Geração Z, 75% dos entrevistados responderam que existem sim diferenças e 25% não percebem nenhuma diferença. Já em relação a percepção da existência de diferenças no modo com que o gestor lida com os colegas da geração Z, todos responderam de forma unanime que não identificavam.

Referente a afirmação de que os membros da Geração Y são caracterizados pela busca constante de desafios e pelo imediatismo na busca por ascensão profissional, 50% dos entrevistados concordaram, e 50% discordaram. Os entrevistados que discordaram são os colaboradores das empresas C e D. O entrevistado da empresa C afirmou que *"depende muito da pessoa, porque nem todas esboçam vontade de subir"*, e o da empresa D considera a afirmação como uma generalização indevida, pois apesar de identificar as referidas características, acredita que elas não cabem a todos os membros, uma vez que segundo ele, *"as pessoas são diferentes, mesmo sendo pertencentes à mesma geração"*. Em relação a percepção da presença dessas características nos colegas da Geração Z, o resultado foi o mesmo: metade afirmou que identificava, e metade afirmou que depende da pessoa.

Questionados se a busca constante por desafios e o imediatismo na busca por ascensão profissional são características que podem contribuir positivamente para o desenvolvimento da organização, todos os entrevistados concordaram que sim, no entanto, a entrevistada da empresa A, destacou que essas características também podem ser prejudiciais se não forem bem administradas.

Concernente ao relacionamento com os colegas da Geração Z, 50% responderam que não existem conflitos (empresas B e C), e 50% responderam que existem conflitos, mas que apesar deles, as duas gerações se complementam (empresas A e D). Para o entrevistado da empresa D ambas as afirmações são verdadeiras: *"Nós nos complementamos, mas existem"*

conflitos, não no sentido de embates, mas no sentido de choques de realidade. Principalmente quando nós conversamos e falamos sobre nossa infância”.

Quando indagados se sentiram dificuldades em se adaptar a organização, todos responderam negativamente.

4.2. Análise dos dados – Geração Z

A amostra referente aos membros da Geração Y que responderam o questionário, nascidos entre os anos 1997 e 1999, é composta por três pessoas do sexo masculino (75%) e uma do sexo feminino (25%). O tempo médio de trabalho dos entrevistados nas respectivas empresas no período em que os dados foram coletados era de 3,3 anos.

Tabela 2 - Características da amostra (Geração Z)

Empresa	Idade	Sexo	Tempo de trabalho na empresa	Cargo ocupado
A	23	Feminino	2 anos	Analista de Recursos Humanos júnior
B	21	Masculino	1 ano e 9 meses	Eletricista de manutenção C
C	23	Masculino	4 anos e 6 meses	Repositor
D	23	Masculino	5 anos	Vendedor

Fonte: Própria autora

Quando questionados sobre os fatores que os motivam a continuar trabalhando em uma empresa, a colaboradora da organização A listou *“respeito e autonomia”*, e os colaboradores das empresas B, C e D responderam *“experiência profissional e aprendizado para futuramente ter minha própria empresa”*, *“se manter no mercado”* e *“conquistar uma estabilidade financeira e ter uma qualidade de vida melhor”*, respectivamente. Analisando as respostas identificou-se que os fatores de motivação não são unânimes, sendo muito distintos entre si.

Indagados acerca do conhecimento da geração a que pertence, todos responderam positivamente, e em relação à compreensão das características da geração a que pertencem três dos entrevistados (empresas A, B e D) responderam que compreendiam, apenas o entrevistado da empresa C respondeu que compreendia algumas.

No que diz respeito à identificação dos respondentes com as características da Geração Z a qual pertence, três responderam que se identificam (empresas A, B e D) e apenas um (empresa C) afirmou que se identifica com algumas. O entrevistado da empresa B acrescentou: *“me vejo uma pessoa de sorte, pois gosto de criar sistemas, projetar, instalar, isso só ficou mais fácil nessa geração, onde a comunicação está cada vez mais simples e prática! Eu me identifico”*. E o colaborador da empresa D também pontuou: *“acredito que sim, pois procuramos sempre estar em um trabalho que nos de melhor qualidade de vida, não apenas o valor financeiro, que é importante, mas também queremos viver”*.

Referente a capacidade de identificar a que gerações os colegas de trabalho pertencem, três afirmaram que possuíam e apenas a entrevista da empresa A declarou que encontrava dificuldades pois se confundia com as nomenclaturas, mas que sabia que são diferentes dela. O colaborador da empresa B destacou que um dos fatores que o auxiliava a identificar as diferentes gerações é que *“eles têm certas dificuldades em lidar com tecnologias como celulares, tablets, entre outros”*.

Ao serem indagados se o fato de saberem que as características e expectativas dos colegas são diferentes das deles, por pertencerem a gerações diferentes, facilita a compreensão e o relacionamento, três dos entrevistados disseram que sim e apenas um respondeu negativamente (empresa C).

Indagados sobre se considerarem diferentes dos colegas da Geração Y, todos os entrevistados responderam que existem sim diferenças. Já em relação a percepção da existência de diferenças no modo com que o gestor lida com os colegas da geração Y, três responderam que identificavam (empresas B, C e D), no que se refere a alguns assuntos que são tratados e no modo/linguagem com que as mensagens são transmitidas, e somente uma pessoa (empresa A) respondeu que não identificava muita diferença.

Referente a percepção da presença de certo imediatismo e procura por desafios, vislumbrando ascensão profissional, atributos relacionados a Geração Y, mas que existem também na Geração Z, 50% dos entrevistados afirmaram que identificavam (empresas A e D), e 50% afirmaram que identificavam apenas em algumas pessoas (empresas B e C). Para o entrevistado da empresa B *“a forma com que tudo ficou mais cômodo faz com que a maioria dos membros da geração Z perca o interesse pela busca de conhecimento pelos meios formais (cursos ou graduações), se interessando apenas em jogos, relacionamentos etc.”*

Questionados se a busca constante por desafios e o imediatismo por ascensão profissional são características que podem contribuir positivamente para o desenvolvimento da organização, todos os entrevistados concordaram que sim. De acordo com o entrevistado da empresa B *“essas características podem trazer agilidade ao nosso trabalho, fazendo com que sejamos cada vez mais requisitado e sempre estar sujeito a crescimento em relação a hierarquia da empresa, isso faz com que a empresa cresça junto”*. O entrevistado da empresa C acrescentou que: *“muitos da nossa geração tem muito de fácil acesso, sem nenhum desafio. Mas, os desafios valorizam ainda mais a busca para sermos melhores profissionais”*.

Ainda, o entrevistado da empresa D destacou que acredita que *“se a pessoa se dispõe cem por cento e demonstra interesse e vontade de trabalhar e fazer suas tarefas bem feitas, todos ganham, tanto os profissionais como a empresa como um todo”*. No entanto, para a entrevistada da empresa A essas características podem sim contribuir, mas segundo ela,

“como as organizações têm muitas pessoas de outras gerações, as vezes as coisas são mais lentas e isso frustra quem tem essas características referidas, o que ocasiona a desmotivação, prejudicando a empresa”.

Concernente ao relacionamento com os colegas da Geração Y, três responderam que se complementam (empresas A, B e C), apenas um (entrevistado da Empresa D) afirmou que apesar de se darem bem, de vez em quando surgem conflitos de pensamentos, que são resolvidos com respeito e diálogo.

Questionados se sentiram dificuldades em se adaptar a organização, os entrevistados das empresas B, C e D responderam negativamente, e a entrevistada da Empresa A respondeu que sentiu dificuldades, devido ao ritmo que as coisas acontecem, principalmente, no que diz respeito a dificuldade de implementação de mudanças.

4.3. Análise dos dados – Gestores

A amostra de gestores que responderam o questionário, nasceu entre os anos 1977 e 1990, sendo composta por três pessoas do sexo masculino (75%) e uma do sexo feminino (25%). O tempo médio de trabalho dos entrevistados nas respectivas empresas no período em que os dados foram coletados era de 11,1 anos.

Tabela 3 - Características da amostra (Gestores)

Empresa	Idade	Sexo	Tempo de trabalho na empresa	Cargo ocupado
A	38	Feminino	4 meses	Coordenação
B	43	Masculino	15 anos	Gestão de manutenção
C	30	Masculino	11 anos	Líder de expedição/estoque
D	34	Masculino	18 anos	Proprietário

Fonte: Própria autora

Para Chiavenato (2014, p. 46), as pessoas são o principal ativo da organização. Dessa forma, “gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações”. Nesse sentido, organizações que entendem e administram bem as diferenças geracionais buscando integrar diferentes formas de agir, pensar e ver o mundo, geram ganhos significativos ao desenvolvimento de seus negócios, visto que essas gerações advêm de contextos históricos, econômicos e tecnológicos distintos, possibilitando contribuições significativas para o mesmo.

Diante disso, ao serem questionados sobre a importância de considerar a existência de diferentes gerações, com características e expectativas distintas, dentro da organização, para se estabelecer modelos de gerenciamento e retenção de talentos, três entrevistados responderam que consideravam importante (empresas A, C e D), e um respondeu que não considerava importante (empresa B).

Os gestores que consideraram destacar a importância de sistemas de liderança e retenção, levando em conta as particularidades de cada geração para se fazer gestão, trabalhando as forças e fraquezas de cada uma delas, disseram ter percebido ganhos para a organização, juntamente com o desenvolvimento dos colaboradores. Já o gestor que não considera importante, afirmou não existir diferenças entre os colaboradores.

Em relação a existência de diferenças no uso das ferramentas de recrutamento e seleção, para atrair profissionais da Geração Z, tomando como comparativo as utilizadas para o recrutamento e seleção da Geração Y, teve-se as seguintes respostas: três dos quatro gestores afirmaram que as ferramentas são as mesmas (empresas A, B e C), um dos gestores (empresa D) afirmou que existem diferenças, apontando a análise das redes sociais como estratégico para traçar o perfil do candidato no momento do processo, na seleção dos membros da Geração Z.

Quando questionados sobre a percepção de diferenças no gerenciamento das duas gerações, três gestores afirmaram que existem diferenças, destacando que as diferenças são devido ao perfil de cada geração (empresas A, C e D). A gestora da empresa declarou que existem diferenças e que acredita *“que a geração Z tem mais claro o que gosta e o que quer e está mais disposta a assumir riscos. A geração Y muitas vezes se importa mais com a segurança e não quer assumir muitos riscos”*. Para o gestor da empresa C *“existe uma resistência maior na geração Y pela maioria já ter uma opinião formada para tudo”*. Já o gestor da empresa B afirmou que não existem diferenças.

Concernente a presença das seguintes características, busca constante por desafios e imediatismo por ascensão profissional, atribuídas a Geração Y, mas também na Geração Z, obteve-se as seguintes respostas: três dos gestores responderam que não identificam essas características nos membros da Geração Z (empresas A, B e C), e um dos gestores (empresa D) afirmou que identifica, destacando que o imediatismo é ainda mais acentuado na Geração Z. Para a gestora da empresa A, *“a geração Z busca mais propósito do que ascensão e crescimento acelerado”* e o gestor da empresa C considera que *“na grande maioria a busca pela ascensão profissional vem mais pela geração Y”*.

Sobre a contribuição possível em relação as características citadas no que tange o desenvolvimento da empresa, o gestor da empresa D, considera que são positivas, trazendo crescimento para a organização. No entanto, o imediatismo destacado por ele anteriormente, acentuado nos membros da Geração Z, pode atrapalhá-los.

Em relação ao modo com que os profissionais da geração Z contribuem para o desenvolvimento da organização, a gestora da Empresa A, afirmou que eles contribuem de maneira diferente da geração Y. Segundo ela *“cada um olha o que é importante para si,*

carreira, qualidade de vida, propósito e todas as visões são importantes para o crescimento da organização". Já, o gestor da empresa B, afirmou que os profissionais das gerações Y e Z contribuem da mesma forma. O gestor da Empresa C destacou apenas a forma com que a Geração Y contribui para o crescimento da empresa: *"profissionais da geração Y usam suas experiências antigas para alavancarem suas produções, muitos usam como motivação conceitos como família, contas, casa, carro etc. eles possuem muita das vezes mais necessidades para as ascensões"*, e o gestor da empresa D não se posicionou quanto a esse assunto.

Referente aos desafios presentes para retenção dos profissionais da Geração Z, dois dos gestores (empresas B e D) afirmaram que são semelhantes aos apresentados pela geração Y, e dois dos gestores (empresas A e C) afirmaram que os desafios se diferem devido as características distintas apresentadas pelas duas gerações. Para a gestora da Empresa A, os desafios estão ligados aos valores que se diferem entre as duas gerações como *"carreira, qualidade de vida e propósito"*. Já, para o gestor da Empresa C, os desafios em relação à geração Z, são maiores do que os apresentados pela Geração Y, levando à necessidade de uma postura mais firme e rígida.

No que diz respeito, ao relacionamento entre as duas gerações, no mesmo ambiente de trabalho, dois dos gestores apontaram que as gerações se complementam sem a existência de conflitos (empresas B e D), devido ao respeito existente entre elas e também, segundo o gestor da empresa D, pelo fato de a geração Z ser mais comunicativa, criativa e gostar de interagir. Já os outros dois gestores entrevistados, afirmaram que os conflitos existem, mas que com respeito e bem geridos, as gerações se complementam e há aprendizado mútuo (empresas A e C). Todavia, o gestor da empresa C destacou a importância do papel do gestor para administrar esses conflitos, tendo em vista que, de acordo com ele, *"a geração Y sempre quer mostrar um maior conhecimento em cima da geração Z em relação a muitas coisas, tomando muitas vezes posturas autoritárias no relacionamento com os membros dessa geração"*.

Questionados se executam ações que visam o desenvolvimento das competências comportamentais e técnicas dos subordinados de ambas as gerações, dois dos gestores afirmaram positivamente (empresas A e C), no entanto, dois afirmaram que não realizam nada nesse sentido, pois não acreditam que seja necessário (empresas B e D).

A gestora da empresa A afirmou que realiza *coaching* e conversas sobre carreira com seus subordinados, busca entender o que é esperado por eles e como a empresa pode apoiar nesse desenvolvimento, acompanhando sempre a performance. O gestor da empresa C alegou que realiza a avaliação diária dos liderados, *"motivando-os para que suas*

competências comportamentais positivas sempre melhorem, e suas competências técnicas nunca esmoreçam para o bom desenvolvimento de uma equipe, usando tudo isso a nosso favor e da empresa”.

Quando indagados sobre a forma com que a empresa tem lidado com essas duas gerações, de forma a promover o equilíbrio das perspectivas de cada uma, nenhum dos entrevistados disseram que deixam de se preocupar ou fazer algo a respeito. O gestor da empresa C afirmou que a empresa tem convivido muito bem com essas duas gerações e o gestor da empresa D acrescentou que *“a empresa gosta desta mescla, pois tem-se a experiência e jovens afim de crescer, com vontade”*. A entrevistada da empresa A respondeu que a empresa lida com isso *“colocando as duas gerações num mesmo projeto para que se busque perspectivas diferentes”*. O entrevistado da empresa B afirmou que a empresa as gere *“tratando todos iguais e respeitando cada um deles”*

Questionados sobre a maneira que veem a adaptação da Geração Z aos diversos modelos organizacionais, os gestores das empresas A e D responderam que a adaptação não é simples/fácil, e atribuem ao fato de que os valores são diferentes da Geração Y, e que também há a imaturidade para entender a relação hierárquica na empresa. O gestor da empresa C afirmou que é necessário trabalhar e formar a Geração Z para obter bons resultados, e o gestor da empresa B afirmou que não vê diferença.

Relativo às dificuldades de adaptação dos profissionais da Geração Z à empresa, em comparação aos profissionais da Geração Y, os gestores das empresas B e D afirmaram que não notam dificuldades por parte dos membros da Geração Z. A gestora da Empresa A afirmou que identifica dificuldades de adaptação, tendo em vista que os valores e comportamentos vigentes na empresa são diferentes dos valores desta geração. Já o gestor da Empresa C, afirma que essas dificuldades de adaptação vêm mais por parte da Geração Y, por não abandonarem seus hábitos e costumes.

Castro (2010) apontou que se tem percebido que alguns membros da Geração Z têm apresentado dificuldades de interação interpessoal, conforme citado no referencial teórico. Sendo assim, questionados se essas dificuldades tem sido notadas por eles nos seus subordinados da Geração Z, e também na Geração Y, os gestores das empresas C e D afirmam que essa característica está presente em ambas as gerações, mas que os membros da Geração Y possuem menos dificuldades do que os da Geração Z. A gestora da empresa A afirmou que não possuía esse problema em sua equipe e a resposta do gestor da empresa B, foi inconclusiva.

4.4. Análise geral

Em uma análise geral dos dados obtidos, no tocante a presença de semelhanças e diferenças nas estratégias utilizadas pelas organizações para o gerenciamento e retenção da Geração Z, em comparação as aplicadas à geração Y, 50% dos entrevistados, dentre gestores e membros das duas gerações, afirmaram que as diferenças existem, e que elas estão relacionadas principalmente às características de cada perfil geracional.

Conforme citado anteriormente, Maciel (2010) aponta que os membros da Geração Y estão em busca de oportunidades que proporcionem crescimento e desenvolvimento, e Bonamigo et al., (2017), também indica que os jovens da Geração Z buscam oportunidades que proporcione desenvolvimento profissional e intelectual. Portanto, sendo esse um anseio comum às duas gerações, a fim de desenvolver competências comportamentais e técnicas dos subordinados das gerações Y e Z, os gestores também têm tomado ações como *coaching* e conversas sobre a construção da carreira, acompanhamento de performance, avaliação diária dos liderados e ações que visem a motivação.

O que se pode perceber, nos dados coletados, em relação a atuação dessas duas gerações juntas nas organizações, foi que 58,3% dos entrevistados, entre gestores e membros de cada geração, afirmaram que não existem conflitos e que as gerações se complementam, e 41,7% afirmaram que apesar de as gerações se complementarem, existem conflitos, mas que com respeito, diálogo e uma boa gestão, as gerações se complementam e há o aprendizado mútuo.

A adaptação dos membros da Geração Z às organizações, também foi algo que buscou-se identificar e descrever, o que se obteve por meio da pesquisa, foi que 75% dos membros da Geração Z entrevistados, afirmaram que não sentiram dificuldades em se adaptar a organização. No entanto, 75% dos gestores afirmaram que a Geração Y apresenta sim, dificuldades de adaptação, devido a fatores como diferenças de valores e imaturidade para entender a relação hierárquica na empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os desafios enfrentados pelos gestores atuais ao gerirem pessoas em um ambiente de trabalho multigeracional em constante mudança, na sua maioria relacionadas aos avanços tecnológicos, impulsionadas pela globalização, mas também, somados à recente chegada de uma nova geração de profissionais (Geração Z), por esta razão, viu-se a importância de pesquisas como esta. Este trabalho buscou identificar as semelhanças e diferenças nas estratégias utilizadas pelas organizações para o gerenciamento e retenção dessa nova geração, em comparação as aplicadas à geração Y, a fim de apontar aos gestores

possíveis caminhos para a retenção desses talentos, e o levantar estratégias que já estão sendo utilizadas pelas organizações.

O aporte teórico evidenciou a importância do estudo geracional e como as diferenças geracionais impactam no desenvolvimento da organização, e por meio desta pesquisa desenvolvida foi possível verificar a maneira com que os *millenials* e os nativos digitais se veem dentro de suas respectivas gerações, como percebem as demais gerações e lidam com elas, a forma com que têm se adaptado aos modelos organizacionais e as diferenças percebidas ou não no modo em que os gestores lidam com os colegas da outra geração, tanto na ótica dos membros das duas gerações, quanto dos gestores.

Dessa forma, analisando os dados coletados pode-se entender que de fato existem semelhanças e diferenças entre as duas gerações estudadas no ambiente de trabalho. Os desafios enfrentados pelos gestores com a entrada dessa nova geração no mercado, estão principalmente relacionados aos valores e fatores motivacionais que se diferem da Geração Y. E para lidar com esses desafios organizações têm se utilizado de estratégias que envolvam colocar as duas gerações no mesmo projeto.

Algo que pôde ser notado na pesquisa, foi a falta de conhecimento sólido por parte dos gestores a respeito dos perfis geracionais e como isso impacta no dia-a-dia das organizações, podendo levar as empresas a terem menores níveis de desempenho. Por não se utilizarem de estratégias voltadas ao gerenciamento das características dessas duas gerações, podem gerar baixo aproveitamento desses com impactos aos ganhos à empresa, além da dificuldade de retenção de talentos, por não se basearem nos fatores motivacionais de cada geração.

Infelizmente as limitações trazidas pela presente pandemia de COVID-19 impossibilitaram a realização de entrevistas presenciais, que proporcionaria o levantamento de informações mais detalhadas, a fim de atingir de forma mais completa os objetivos propostos. No entanto, espera-se que as informações apresentadas sirvam como base para estudos futuros que venham a somar a esses dados, podendo contribuir para indicações aos gestores sobre possíveis adequações nas estratégias de gestão, principalmente levando em consideração as diferenças geracionais.

6. REFERÊNCIAS

AMARAL, S. **Virando gente grande**: como orientar os jovens em início de carreira. São Paulo: Gente, 2004.

BONAMIGO *et al.* **Geração Z - Um desafio para a gestão de pessoas**. Monografia (Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) - Faculdade Senac Chapecó. Santa Catarina, 2017. Disponível em:
<<http://repositorio.sc.senac.br/bitstream/handle/12345/268/GERA%C3%87%C3%83O%20Z>

%20UM%20DESAFIO%20PARA%20A%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS.final..pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acessado em: 22/03/2019

BONI, V. QUARESMA, S. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Paraná: **Em Tese** – Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. Disponível em <<http://repositorio.sc.senac.br/bitstream/handle/12345/268/GERA%C3%87%C3%83O%20Z%20UM%20DESAFIO%20PARA%20A%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS.final..pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acessado em: 23/03/2019

CASTRO, J. Juventud: ¿ser quien es? Ábaco: **Revista de Cultura y Ciencias Sociales**, Gijón, v. 4, n. 66, p. 21-67, segunda época, 2010. Disponível em <<http://www.revistasculturales.com/xrevistas/PDF/72/1393.pdf>> Acessado em: 22/03/2019

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Editora Manole, 2014.

COMAZZETTO *et al.* A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. Brasília: **Psicologia Ciência e Profissão**, vol. 36, núm. 1, enero-marzo, 2016, pp. 145-157. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v36n1/1982-3703-pcp-36-1-0145.pdf>> Acessado em: 21/03/2019

FANTINI, C. SOUZA, N. Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. São Paulo: **Revista iPecege** 1(3/4): 126-145, 2015. Disponível em:<<https://revista.ipecege.org.br/Revista/article/view/25/26>>. Acessado em: 20/07/2020

FREITAG, B. et al. A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? Rio Grande do Sul: **Revista de Administração da UFSM**, 2014. Disponível em <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/8417>> Acessado em: 10/03/2019

GLASS, A. *Understanding generational differences for competitive success*. **Industrial and Commercial Training**. v. 39, n. 2, p. 98-103, 2007. Disponível em <<http://swinchamber.com/wp-content/uploads/2018/02/Generational-differences-for-competitive-success.pdf>> Acessado em: 10/03/2019

HOMEM, I. OLTRAMARI, A. BESSI, V. A Gestão de Pessoas e seus Mecanismos de Sedução em um Processo de Aquisição. Curitiba: **Revista de Administração Contemporânea** Vol.13 no.2, abr./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n2/04.pdf>>. Acessado em: 25/08/2019

LADEIRA, L. COSTA, D. COSTA, M. Gerações x e y e o impacto no ambiente de trabalho. Minas Gerais: **Revista Estação Científica** - Juiz de Fora, nº 11, janeiro – junho / 2014. Acessado em: 21/03/2019

MACIEL, N. **Valores que influenciam a Retenção dos Profissionais da Geração Y nas Organizações**. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28635/000771957.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acessado em: 23/03/2019

MASCARENHAS, A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NASCIMENTO, *et al.* O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. Paraíba: **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6,

Número Especial, p. 16-28, jan. 2016. Disponível em
<<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27381/14769>> Acessado em:
17/03/2019

NEGRÃO, H. et al. Geração Y: o que os atrai nas organizações. Rio de Janeiro: **Gestão & Sociedade** - Revista de Pós-Graduação da UNIABEU / ISSN 2238-8230, 2013. Disponível em <http://revista.uniabeu.edu.br/index.php/gc/article/view/1364/pdf_10> Acessado em: 16/03/2019

NOVAES, et al. **Geração Z: Uma Análise sobre o Relacionamento com o Trabalho**. Rio Grande do Sul: XVI Mostra de Iniciação Científica, 2016. Disponível em <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvimostrappga/paper/viewFile/4869/1569>> Acessado em: 10/03/2019

PHEULA, A. SOUZA, E. Estudo sobre comportamento dos jovens das gerações Y e Z quando conectados à internet. Rio Grande do Sul: **Scientia Tec** - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do IFRS – Campus Porto Alegre, Porto Alegre, v.3, n.1, p. 54-94, jan/jun 2016. Disponível em <<https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/ScientiaTec/article/view/1501/1240>> Acessado em: 21/03/2019

RECH, I. VIÊRA, M. ANSCHAU, C. Geração Z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. Santa Catarina: **Revista Tecnológica / ISSN 2358-9221**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 152 - 166, sep. 2017. ISSN 2358-9221. Disponível em <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/223>> Acessado em: 10/03/2019

ROBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2009.

SANTOS, et al. Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os baby boomers e gerações subsequentes. São Paulo: **Revista Científica Hermes** n. 11, p. 26-46, 2014. Disponível em <<https://www.redalyc.org/pdf/4776/477647158002.pdf>> Acessado em: 22/03/2019

SEVERINO, A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, P. BORGES, M. **Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho: Diferenças, Desafios e Aprendizagem**. Brasília / DF: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2013. Disponível em <<http://www.umc.br/artigoscientificos/art-cient-0040.pdf>> Acessado em: 22/03/2019

SILVA, et al. **Motivação da Geração Y no trabalho**. Paraná: Congresso Internacional de Administração, 2013. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR250.pdf>> Acessado em: 16/07/2020

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

Contatos: kalittamaelly@gmail.com e marcelo.santos@mackenzie.br