

Área Temática: Gestão de Pessoas

Título: Existem Práticas Diferenciadas de Gestão de Pessoas para a Geração Y em Organizações Brasileiras?

AUTORES

HELENA TALITA DANTE CORDEIRO

Universidade de São Paulo
htalitacordeiro@gmail.com

BÁRBARA BEATRIZ FREITAG

Universidade de São Paulo
barbara-adm@usp.br

LINDOLFO GALVÃO DE ALBUQUERQUE

Universidade de São Paulo
lgdalbuq@usp.br

Resumo

Esse estudo tem como problema de pesquisa verificar as práticas de gestão de pessoas de organizações brasileiras que divulgam seu interesse em priorizar a inclusão das novas gerações e que tem a maioria de seu quadro de colaboradores formado por jovens. Nas pesquisas internacionais consultadas, percebeu-se que os trabalhos sobre Gerações realizados nos Estados Unidos e Europa têm como foco principal o envelhecimento da população. Entretanto, nas pesquisas nacionais selecionadas, encontrou-se uma concentração de trabalhos sobre as gerações mais novas. Esse é um estudo descritivo de natureza quantitativa realizado com dados secundários, elegendo a organização como unidade de análise. Os resultados demonstram que a inclusão das novas gerações é prioridade entre 53% das empresas estudadas, sendo o quarto item mais apontado. Conclui-se que a questão das novas gerações está mais relacionada com a gestão de carreira e é administrada por práticas relacionadas a esse campo. Observa-se a intenção no mercado nacional em priorizar práticas para gerenciamento do ingresso da geração Y nas organizações, mas, ainda há poucas ações diferenciadas voltadas para esse público tornando o tema emergente e importante de ser explorado pela academia. A limitação desse estudo reside na amostra não probabilística e na utilização de dados secundários.

Abstract

This study intend to verify the people management practices in Brazilian organizations that are interested in prioritize the inclusion of the new generations and has most of their staff formed by young people. In consulted international studies, papers about generations produced in the United States and Europe focus on ageing population. However, consulted national studies focus on new generations. This is a quantitative, descriptive study, and was produced with secondary data, selecting the organization as unit of analysis. The results show

that the inclusion of new generations is priority of 53% of the organizations analyzed and is presented as the fourth item in the list of priorities of people management. The conclusion is that the new generation subject is more related to career management and is managed by practices related to this field in Brazilian organizations. The interest in the national market in managing the entrance of the generation Y in the organizations is clearly observed, but there are few specific practices implemented to this purpose indicating this as an emergent theme to be explored by the academy. The limitation of this study relies on the non-probabilistic sample and in the utilization of secondary data.

Palavras-chave: Geração Y; Gestão de Pessoas; Jovens.

INTRODUÇÃO

Muito tem se falado sobre a Geração Y no Brasil. Profissionais de Recursos Humanos (RH) e gestores debatem as diferenças que essa geração traz para o ambiente de trabalho e o número de artigos e pesquisas de cunho comercial cresce nos últimos anos. No entanto, o meio acadêmico tem produzido pouco sobre o assunto. A pesquisa sobre diferenças entre gerações é presente como uma forma de segmentação no marketing utilizando o conceito de coortes (IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008; PARRY; URWIN, 2010), mas a produção sobre o impacto das diferenças geracionais na gestão de pessoas é ainda embrionária no país.

Apesar disso, existem diversos motivos que justificam a importância do aumento de estudos focando esse tema, o primeiro é a demografia brasileira que nesse momento caminha para a maior população de jovens que ingressa no mercado de trabalho nos últimos anos, gerando o chamado bônus demográfico. Após isso, devido à redução da taxa de natalidade, espera-se um número inferior de pessoas ingressando no mercado de trabalho (IBGE, 2011).

Além disso, a nova geração que ingressa no mercado de trabalho observa uma realidade diferente das gerações anteriores, pois com o advento da globalização, das novas tecnologias e do aumento da competitividade, o contrato psicológico de trabalho saiu de um modelo de emprego vitalício em que o empregado e empregador tinham uma forte interdependência e existia um plano de carreira pré-definido para um modelo de independência e autonomia, onde o ator de carreira é responsável pela gestão de sua carreira e pelo seu desenvolvimento (ARTHUR, 1994; HALL, 2002, DUTRA, 2010). Esse novo contrato psicológico de trabalho muda a relação entre empregador e empregado e as práticas de gestão de pessoas sofrem diversas mudanças na adaptação a esse novo contexto. Poucos estudos analisam como os jovens que só conhecem essa realidade percebem essas relações de trabalho.

Para que exista o maior aproveitamento dessa força de trabalho ingressante cabe observar como essas pessoas chegam às organizações e desenvolver formas de trabalho, de desenvolvimento e de recompensa que estimulem o desenvolvimento profissional e efetividade desses profissionais iniciantes para que o “bônus” se realize e o país tenha o desenvolvimento econômico esperado.

Outro motivo para o aprofundamento do estudo sobre Gerações no Brasil refere-se às particularidades que o conceito de geração tem em cada cultura. Não é possível transpor definições de gerações de outras nacionalidades e culturas para a realidade Brasileira sem o olhar dos fatos históricos, econômicos, políticos, sociais, demográficos e tecnológicos do país (PARRY; URWIN, 2010). A mídia e os profissionais nas organizações vêm discutindo a questão de gerações e cabe à academia verificar cientificamente as diferenças apontadas e analisar o impacto dessas diferenças na gestão de pessoas.

1. OBJETIVO

Esse estudo tem como problema de pesquisa verificar as práticas de gestão de pessoas de organizações brasileiras que divulgam seu interesse em priorizar a inclusão das novas gerações. O objetivo principal é comparar as práticas de RH das empresas que priorizam com as práticas das empresas que não priorizam a integração das novas gerações e assim identificar práticas diferenciadoras das organizações que priorizam essa inclusão. Além disso, os autores se propõem a fazer um levantamento da literatura internacional e nacional sobre a questão geracional, principalmente sobre a geração Y. Espera-se com isso, contribuir para um aumento nos estudos geracionais nas organizações nacionais e na academia de modo a explorar esse vasto campo de pesquisa.

O artigo encontra-se dividido em quatro partes além dessa introdução, a saber: fundamentação teórica, metodologia, apresentação e análise dos resultados e as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse estudo foi realizado um levantamento bibliográfico de modo a abordar os principais temas propostos no objetivo.

2.1. Gestão de Pessoas

Gestão de Recursos Humanos refere-se a todas as atividades de gestão do trabalho das pessoas nas empresas e em outras organizações formais (BOXALL; PURCELL, 2008). De acordo com Legge (2005), consiste em atividades e processos institucionalizados que uma organização adota para interferir nas relações organizacionais de modo a direcionar o comportamento humano no trabalho.

Após analisar diversas definições de gestão de recursos humanos elaboradas por autores americanos e ingleses, Legge (2005) conclui que elas apontam que as pessoas são uma fonte de vantagem competitiva, podendo ser aproveitadas de forma mais efetiva através de políticas consistentes que promovam comprometimento, e que as políticas de recursos humanos devem ser integradas ao planejamento estratégico de negócios e usadas para reforçar uma cultura organizacional apropriada ou mudar uma inapropriada.

A gestão de pessoas se estrutura definindo os componentes do modelo de gestão de pessoas, tais como princípios, estratégias, políticas, práticas e processos de gestão de pessoas que permitem a implementação de diretrizes orientadoras do estilo dos gestores em sua relação com aqueles que lá trabalham (FISCHER, 2002).

As orientações de valor e crenças básicas da organização são consideradas os princípios do modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa. As políticas estabelecem as diretrizes de atuação, ou seja, objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais e são, em geral, orientadoras e integradoras dos processos voltados para a gestão de pessoas. Os processos, por sua vez, têm o papel de orientar ou estimular o comportamento humano na empresa e dependem de um princípio ou crença que lhes dê conteúdo e direção e de sua capacidade de interferir nas relações organizacionais. Eles são os elementos mais visíveis do modelo, pois são os cursos de ação previamente determinados e são instrumentalizados por uma ou mais ferramentas de gestão pressupondo procedimentos específicos. São exemplos de processos de gestão de pessoas: planos de cargos e salários, de capacitação, de sucessão, de avaliação de pessoal e de gestão de carreira (FISCHER, 2002). Essas práticas de gestão de recursos humanos, segundo Razouk e Bayad (2010), em particular, são ativos que suportam o desenvolvimento de competências específicas.

A evolução do campo de gestão de pessoas é acompanhada pela academia e pelo mercado e estudos sobre tendências ou temas emergentes também são produzidos nacional e internacionalmente. A pesquisa Delphi RH 2010 (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2010), um estudo que ocorreu em três edições, sendo duas de prospecção de tendências em RH e outra confirmatória da incorporação dessas tendências nas organizações brasileiras, contribui nessa discussão sobre gestão de pessoas trazendo como principais princípios incorporados por essa área nas organizações entre 2000 e 2010: a Gestão de RH contribuindo com o negócio da Empresa; Comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais; Gestão por Competências; Gestão do Conhecimento; Autodesenvolvimento; Responsabilidade Social Corporativa; Equilíbrio entre a busca de resultados e a qualidade de vida no trabalho,

Educação Corporativa, etc. Entre as políticas e práticas da área, a pesquisa apontou a criação de processos visando identificar, diferenciar e manter os talentos internos da organização entre as dez primeiras prioridades de incorporação pelas organizações.

No que tange ao desenvolvimento das pessoas e do ambiente organizacional, segundo Fischer e Albuquerque (2010), as práticas que despontaram em prioridade de incorporação na década de 2000 nas organizações brasileiras foram as relacionadas ao monitoramento de clima e cultura organizacional, programas de recrutamento e desenvolvimento de jovens talentos, programas de avaliação e de acompanhamento de carreira, tais como o mentoring. Ferreira e Dutra (2010), afirmam que as práticas de orientação profissional (*counselling*, *coaching* e *mentoring*) contribuem para reflexão de carreira de jovens ingressantes no mercado de trabalho em fase de construção de sua identidade profissional. O *mentoring* está associado à idéia da orientação de uma pessoa jovem ou iniciando a vida profissional por uma pessoa experiente. O *counselling* pode ser usado em diferentes estágios da vida profissional e está relacionado por um trabalho episódico, oferecido como suporte para uma tomada de decisão ou encaminhamento de um plano de carreira. O *coaching* tem como objetivo a melhoria de desempenho ou o atingimento de um resultado previamente estabelecido.

No que se refere ao estudo de tendências em gestão de pessoas internacionais a *Society of Human Resource Management (SHRM)* lançou em fevereiro de 2011 a pesquisa *SHRM Workplace Forecast – The Top Workplace Trends*, nela foram apresentadas várias tendências e ações referentes a gestão de pessoas tais como o aumento da concorrência global para o emprego, mercados e talentos e o crescimento econômico dos mercados emergentes, como Índia, China e Brasil. Em âmbito nacional, Fischer e Albuquerque (2010) apontam no relatório da pesquisa Delphi RH 2010 uma relação de temas emergentes para 2015, sendo que a integração das novas gerações no trabalho consta entre as dez primeiras posições como prioridade da área.

Em termos econômicos, um desafio para as organizações contemporâneas reside no fato de que diversas tendências em gestão de pessoas estão associadas ao fenômeno da globalização, haja vista que as economias globais proporcionaram o surgimento de organizações internacionalizadas, como uma cadeia produtiva globalizada e amplas redes de trabalho (EUROFOUND, 2009).

Em termos demográficos, aparece entre as 20 principais tendências de RH listadas em 2011, a questão do grande número de Baby Boomers saindo do mercado de trabalho, acompanhada do crescimento no reconhecimento e resposta das organizações às diferenças geracionais entre os funcionários. No que se refere ao envelhecimento da força de trabalho, de acordo com SHRM (2011), em 2008 tinha-se no mundo 67,7% da força de trabalho entre 25 e 54 anos, a previsão é que essa taxa caia para 63,5% até 2018 e que a taxa das pessoas com mais de 55 anos cresça de 18,1% em 2008 para 23,9% em 2018. Além disso, esse dado mostra que no futuro a força de trabalho será caracterizada pelas relações de trabalho intergeracionais, nesse sentido 38% das organizações pesquisadas pela SHRM já têm ações frequentes de treinamento de seus gestores para que possam reconhecer e responder às diferenças geracionais no ambiente de trabalho.

Essas mudanças demográficas, segundo o relatório da Eurofound (2009), podem ser sentidas em algumas tendências em gestão de pessoas podendo assumir os mais variados graus nas organizações e na academia, por exemplo, a discussão sobre o envelhecimento da força de trabalho, o desenvolvimento de técnicas e processos de aprendizagem nas organizações e a necessidade de promover a integração no trabalho entre as diferentes gerações de profissionais.

2.2. Gerações

Geração é um conceito cuja base teórica é sociológica e tem como definição de maior influência atualmente a de Karl Mannheim (FEIXA; LECCARDI, 2010, PARRY; URWIN, 2010, WELLER, 2010). Mannheim (1993) em seu artigo seminal de 1952 define geração como parte do processo histórico que indivíduos da mesma idade-classe de fato compartilham. A data de nascimento é potencial para isso, mas não define a geração. Existem dois elementos centrais para a constituição de uma geração: presença de eventos que quebram a continuidade histórica e a vivência desse momento por membros de um grupo etário cujo processo de socialização não foi concluído, predispondo-os a certos modos de pensar e experiências.

O que caracteriza uma posição comum dos nascidos em um mesmo tempo cronológico é a potencialidade de presenciar os mesmos acontecimentos, de vivenciar experiências semelhantes, mas, sobretudo, de processar esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante. A globalização e os meios modernos de comunicação, principalmente, a internet, ampliaram as possibilidades de participação de jovens de diferentes países em um conjunto de acontecimentos e experiências semelhantes colocando-os em uma mesma posição geracional (TAPSCOTT, 2010).

O conceito de geração é relevante, mas não teve uma atualização de suas bases teóricas e metodológicas. Exerce uma função de identidade, na medida em que posiciona o indivíduo dentro de um tempo social e coloca a sua própria história em uma história mais ampla (FEIXA; LECCARDI, 2010).

Sociólogos modernos seguidores de Mannheim abriram o foco de eventos históricos para examinar elementos culturais como música, estrelas de cinema, moda, esporte, lazer, tecnologia e outros tipos de cultura popular (PARRY; URWIN, 2010).

Diversos autores utilizam o termo coorte como equivalente ao termo Geração. A diferença entre esse dois conceitos reside em seu ponto de origem e término. Para definição de uma coorte inicia-se pela determinação de uma faixa etária e depois se analisa a diferença entre essa faixa e as demais, encontrando diferenças em relação a valores, atitudes e comportamento entre indivíduos dos diversos grupos. A definição de uma geração inicia-se pela análise de eventos históricos, políticos ou sociais que geram um impacto em valores, atitudes e comportamentos das pessoas que viveram esses momentos em sua fase de socialização e posteriormente as datas de nascimento potenciais são definidas. Efeitos de idade (resultantes do amadurecimento do indivíduo) e efeitos do período (resultantes dos impactos do ambiente) devem ser considerados tanto nos estudos de gerações quanto de coortes e uma dificuldade metodológica é a separação desses distintos eventos em uma análise. Para minimizar essa dificuldade, recomendam-se estudos longitudinais para determinação de efeitos geracionais ou de coortes (PARRY, URWIN, 2010).

No entanto, a literatura sobre o assunto vai ao sentido inverso, apresentando diversas pesquisas quantitativas e qualitativas transversais para determinação de valores, expectativas e perfil das diferentes gerações. Como consequência, alguns estudos encontram diferenças entre gerações e outros não (PARRY, URWIN, 2010).

2.2.1 Gerações atuais

É discutido entre os pesquisadores do assunto que existem quatro gerações atualmente coexistindo no ambiente de trabalho: os Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y. Os autores diferem quanto às datas de nascimento que separam as gerações, mas não diferem significativamente quanto a suas características (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Três estudos internacionais longitudinais sobre gerações se destacam. O primeiro é o de Smola e Sutton (2002) que fizeram uma pesquisa para analisar as diferenças geracionais de valores relacionados ao trabalho e como esses valores mudavam com o envelhecimento. Os autores observaram a atitude em relação ao trabalho de indivíduos em 1999 da geração X e *Baby Boomers* comparando com os resultados de um instrumento similar aplicado em 1974 também com indivíduos dessas gerações. Os resultados indicaram que os indivíduos da Geração X têm um desejo maior de serem promovidos mais rapidamente e tem uma crença menor de que o trabalho é a parte mais importante da vida. Eles concluíram que os valores relacionados a trabalho têm maior relação com a geração do que com efeitos de idade.

O segundo estudo que se destaca é o de Twenge e Campbell (2008) que comparou os traços de personalidade da Geração Y com os de jovens de gerações anteriores, utilizando dados secundários coletados de artigos e dissertações desde 1930 que utilizaram as mesmas escalas aplicadas em jovens ao longo dos anos. Seus achados principais são que a Geração Y tem maior auto-estima, narcisismo, ansiedade e depressão, menor necessidade de auto-aprovação e um locus de controle mais externo do que jovens de outras gerações.

O terceiro estudo é de Twenge et al. (2010) que utilizaram dados de pesquisas realizadas em 1976, 1991 e 2006 com jovens americanos último-anistas do ensino médio sobre seus valores relacionados ao trabalho, representando *Baby Boomers*, a Geração X e a Geração Y em sua juventude, isolando efeitos de idade. Valores relacionados ao lazer aumentaram com o passar das gerações e os valores relacionados ao trabalho declinaram. Valores extrínsecos, tais como status e dinheiro, são mais altos para a Geração Y do que para os *Baby Boomers*. Ao contrário do divulgado na mídia, a Geração Y não privilegia valores altruístas (ajuda, valor social) no trabalho mais do que outras gerações. Os valores sociais, tais como fazer amigos, e valores intrínsecos, tais como, um trabalho interessante ou orientado ao resultado, foram avaliados com prioridade mais baixa para a Geração Y do que para *Baby Boomers*.

Grande parte da produção sobre Gerações é norte-americana. Considerando o conceito de Geração definido por Mannheim, as separações entre gerações consideram a presença de eventos que geram um marco histórico perante um grupo de pessoas de mesma idade-classe que convivem juntas em sua fase de socialização, onde essas mudanças impactam sua formação e conseqüentemente seus valores e atitudes. Faz-se necessário o estudo das gerações dentro de contextos mais específicos, considerando marcos históricos e a cultura nacional (PARRY, URWIN, 2010).

O quadro 1 reúne os principais aspectos históricos, econômicos, tecnológicos, políticos e culturais que essas quatro gerações tiveram como fatores formadores no Brasil. A separação de anos seguiu a recomendação de Amaral (2004) que estuda esse tema no país há alguns anos.

Geração	Principais aspectos históricos, econômicos, tecnológicos, políticos e culturais no Brasil
Veteranos (1920-1944)	Nascidos entre guerras, visão de "ordem e progresso" baseada em estratégias militares, nascidos sob o signo do tenentismo, Revolução de 30 e passaram a adolescência na Era Vargas, regime totalitarista patriarcal. Criação das leis do trabalho. Acesso restrito a educação. Forte nacionalismo. Era mais importante ser alguém do que ter algo.
Baby Boomers (1945-1960)	Protestaram contra a ditadura militar, se tornaram altamente politizados. Viveram um período de forte industrialização e crescimento econômico com o milagre econômico. Viram o nascimento do "rock & roll" e da bossa nova. Na fase adulta viveram a repressão militar e a década perdida, momento de estagnação econômica deflagrada pelo crash da bolsa de valores de Nova York em 1987. Viveram o aumento da mão de obra feminina e o início da emancipação das mulheres com a pílula anticoncepcional

Geração	Principais aspectos históricos, econômicos, tecnológicos, políticos e culturais no Brasil
Geração X (1961 – 1980)	População urbana brasileira superou a rural na década de 70 aumentando tendência de distanciamento entre as pessoas refletindo na enorme diversidade de tribos que coexistiam na década de 80. Surgimento da filosofia yuppie, que dava importância máxima ao dinheiro, e, de outro lado, o movimento punk, com suas idéias anarquistas e desprezo pelo excesso de conforto material. Cresceram vendo televisão. Forte influência da cultura americana após a abertura do mercado nacional às importações. Forte internacionalização e onda de privatizações e terceirizações. Surgimento da AIDS e aumento da violência e do uso de drogas. Frustração pelo fracasso nos planos econômicos para controle da inflação.
Geração Y (1981 - ?)	Cresceram com a TV a cabo, videogames, computadores, internet e telefones celulares em um mundo eminentemente virtual e global. São os nativos digitais. Marcados pelo 11 de setembro . Nasceram em um mundo globalizado. Viveram o plano real com uma moeda forte e estável e aumento do poder de consumo e do comércio internacional. Altas taxas de desemprego e privatizações.

Quadro 1: elaborado pelas autoras.

Fontes: Amaral (2004), Casado (2007), Fleury e Fischer (1992), Ikeda, Campomar e Pereira (2008).

As pesquisas nacionais sobre Gerações e Gestão de Pessoas estão começando a surgir nos últimos anos. Os primeiros estudos são transversais e analisam principalmente diferenças de valores e expectativas de carreira das diferentes gerações, principalmente da geração Y. Um dos primeiros estudos sobre a Geração Y foi conduzido por Coimbra e Schikmann (2001) e observou que apesar dessa geração ter forte relação com a tecnologia, a maioria (89%) ainda trabalhavam em empresas da velha economia. A maioria dos pesquisados consideraram um profissional de sucesso aquele que alcança seus objetivos, equilibra trabalho e vida pessoal e faz o que gosta. O estudo foi quantitativo e envolveu 202 jovens universitários de São Paulo com idade entre 20 e 24 anos.

Em 2008, Veloso, Dutra e Nakata utilizaram a base de dados das “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, edição 2007, para identificar diferenças entre percepções das gerações sobre as competências das carreiras inteligentes: *knowing-how*, *knowing-why* e *knowing-whom*. Os pesquisadores identificaram que os *Baby boomers* percebem mais positivamente os três grupos de competências, principalmente o *knowing-why*; e que entre a Geração X e Y, a Y está mais favorável às afirmativas do *knowing-how* e *knowing-whom*, principalmente ligado a questões relacionadas a carreira e a X está mais favorável às afirmativas do *knowing-why*.

Vasconcelos et al. (2009) buscaram identificar as âncoras de carreira de jovens do Espírito Santo nascidos a partir de 1978. A âncora com maior destaque foi Estilo de Vida, demonstrando uma busca por oportunidades que permita conciliar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira.

Em 2010, Cavazotte, Lemos e Viana realizaram um estudo qualitativo com 22 estudantes do Rio de Janeiro com idades entre 20 e 28 anos para explorar suas expectativas em relação ao trabalho em relação a recompensas tangíveis e intangíveis. Os pesquisadores encontraram expectativas iguais a de outras gerações, tais como, crescimento na empresa (mas com maior velocidade do que outras gerações), estabilidade e bom salário. Dentre as expectativas exclusivas da Geração Y, foram identificadas: desafios e dinamismo, prazer no trabalho, flexibilidade, qualidade de vida, reconhecimento e *feedback*, bom relacionamento com as pessoas e bom ambiente e o interesse em trabalhar em uma organização socialmente responsável.

Uma pesquisa não-acadêmica de destaque é a realizada pela Cia de Talentos, há mais de dez anos intitulada “A empresa dos sonhos dos jovens” que investiga as organizações e características das organizações que os jovens desejam trabalhar e o que eles pensam sobre sucesso e liderança. A pesquisa 2010 contou com 38.984 respondentes no Brasil todo. A

amostra foi composta por universitários e recém-formados que estagiam, trabalham ou buscam colocação e que tem idade entre 17 e 28 anos (CIA DE TALENTOS, 2011). Os resultados da pesquisa 2010 revelam que os fatores que definem o sucesso para os jovens entrevistados são: fazer aquilo que gosta (36%), equilíbrio entre vida pessoal e profissional (20%), sensação de realização, de cumprir o que deseja (17%), ser reconhecido pelo trabalho (9%), ser bem-sucedido financeiramente (5%). Essa pesquisa também apontou as empresas dos sonhos dos jovens e os principais motivos da escolha das empresas estão relacionados à: ambiente de trabalho agradável, desenvolvimento profissional, qualidade de vida, crescimento profissional, boa imagem no mercado. Esses motivos podem ser analisados nos últimos 5 anos, conforme Figura 1. Ao longo dos últimos cinco anos essa sequência tem se alterado e a prioridade da imagem no mercado e dos benefícios tangíveis têm ocupado posições inferiores na lista e os aspectos do ambiente de trabalho e do desenvolvimento profissional tem sido mais valorizados, demonstrando uma tendência de valorização de benefícios intangíveis e da busca da realização, desenvolvimento e bem-estar no trabalho. A ausência desses elementos valorizados são os principais motivos apontados na pesquisa para que os jovens deixem as organizações. Apenas 5% dos jovens apontaram a remuneração como fator de estímulo a saída (EMPRESAS, 2010).

MOTIVOS DE ESCOLHA ÚLTIMOS 5 ANOS				
2006	2007	2008	2009	2010
BOA IMAGEM NO MERCADO	DESAFIOS	SALÁRIOS E BENEFÍCIOS	CRESCIMENTO PROFISSIONAL	BOM AMBIENTE DE TRABALHO
SALÁRIOS E BENEFÍCIOS	CRESCIMENTO PROFISSIONAL	CRESCIMENTO PROFISSIONAL	DESENVOLV. PROFISSIONAL	DESENVOLV. PROFISSIONAL
DESAFIOS	BOA INFRA ESTRUTURA	BOA IMAGEM NO MERCADO	BOM AMBIENTE DE TRABALHO	QUALIDADE DE VIDA
NEGÓCIO ONDE ATUA	BOA IMAGEM NO MERCADO	CURSOS E TREINAMENTOS	BONS SALÁRIOS E BENEFÍCIOS	CRESCIMENTO PROFISSIONAL
CURSOS E TREINAMENTOS	SALÁRIOS E BENEFÍCIOS	QUALIDADE DE VIDA	CURSOS E TREINAMENTOS	BOA IMAGEM NO MERCADO

Figura 1: Motivos das Escolhas das Empresas dos Sonhos dos Jovens nos últimos 5 anos. Fonte: Cia de Talentos, 2011.

Os estudos nacionais, com exceção do realizado pela Cia de Talentos, utilizam como referência estudos internacionais para definição das gerações, seus valores e características, tendo como data de corte para a Geração Y o ano de 1977 ou 1978. Esses estudos identificam características comuns a essa geração, tais como, busca de qualidade de vida e trabalhar naquilo que gosta apesar da maioria deles não ser passível de generalização (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; VASCONCELOS et al., 2009; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2010). Diversas organizações têm desenvolvido programas para atrair e reter os jovens, mas sem muita clareza das expectativas e anseios desse público (AVEDIANI, 2011). Diante disso, fica evidente a necessidade de estudos sociológicos sobre as diferenças geracionais no Brasil que amparem futuras pesquisas sobre o assunto e para que seja possível a análise científica dos fatores histórico, econômicos e socioculturais formadores de valores, atitudes e comportamentos das gerações atuais no Brasil.

Nas pesquisas internacionais consultadas pelos autores desse estudo, os trabalhos

sobre Gerações realizados nos Estados Unidos e Europa têm como foco principal o envelhecimento da população, buscando analisar a continuidade das pessoas que estão em idade de se aposentar no mercado de trabalho, tendo em vista que sua pirâmide etária começa a se inverter, trazendo impactos na economia, na previdência, em gastos com saúde e também na produtividade das organizações com a redução da força de trabalho em idade economicamente ativa. Profissionais e especialistas de RH colocam o grande número de *Baby Boomers* deixando as organizações ao mesmo tempo como sexta prioridade em gestão de pessoas para 2011 (SHRM, 2011). Entretanto, nas pesquisas nacionais pesquisadas para esse estudo, encontrou-se uma concentração de estudo sobre as gerações mais novas e a entrada delas no mercado de trabalho.

O estudo das diferenças geracionais no trabalho e seu impacto na gestão de pessoas mostrou-se ser um amplo campo de estudo para a Administração, buscando minimizar impactos do choque geracional e desenvolver um ambiente de trabalho agradável e produtivo a indivíduos de diferentes gerações.

3. METODOLOGIA

Nessa seção de metodologia consta o delineamento metodológico do estudo, seguido da coleta de dados, finalizando com o método de análise dos resultados.

3.1 Delineamento Metodológico

Esse é um estudo descritivo de natureza quantitativa. Segundo Mattar (1999), a pesquisa do tipo descritiva caracteriza-se por ter objetivos bem-definidos e deve ser utilizada quando o propósito for, entre outras coisas, descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis que é o caso do objetivo desse estudo.

Cabe esclarecer que as práticas de RH foram analisadas nesse estudo de acordo com o conceito de práticas defendido por Fischer (2002), assumindo-as como os processos que têm o papel de orientar ou estimular o comportamento humano na empresa, pois são os cursos de ação previamente determinados e instrumentalizados por uma ou mais ferramentas de gestão pressupondo procedimentos específicos.

Diversas pesquisas brasileiras sobre a Geração Y têm como unidade de análise o indivíduo, focando principalmente suas expectativas de carreira e relação com o trabalho (COIMBRA, SCHIKMANN, 2001; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; VASCONCELOS et al., 2009; CAVAZOTTE et al., 2010), esse estudo busca aprofundar o conhecimento sobre o impacto da nova geração, a geração Y, no trabalho elegendo a organização como unidade de análise e a gestão de pessoas como perspectiva teórica.

3.2 Coleta de Dados

Esse estudo teve início com um levantamento teórico sobre gestão de pessoas e gerações com o intuito de possibilitar a interpretação e análise dos resultados empíricos apresentados.

O levantamento da literatura constituiu-se por artigos nacionais e internacionais publicados entre janeiro de 2005 e março de 2011. A busca internacional foi realizada na base de dados *ISI Web of Science* e em três periódicos internacionais dedicados à área de gestão de pessoas a saber: o *International Journal of Human Resource Management* (IJHRM), o *Human Resource Management* (HRM) e o *Human Resource Management Review*. Em âmbito nacional, realizou-se uma busca nos principais periódicos da área de Administração listados

pelo Qualis da CAPES, a saber: Revista de Administração Contemporânea (RAC), RAC Eletrônica (Online), Revista de Administração de Empresas (RAE), RAE Eletrônica, Revista de Administração Mackenzie (RAM), Revista de Administração da USP (RAUSP) e Revista Eletrônica de Administração (REAd). Ainda em busca de produção acadêmica de qualidade no Brasil, optou-se pela consulta aos artigos publicados na área de gestão de pessoas dos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). Este é o evento de maior destaque na área no Brasil e se constitui em um veículo bastante utilizado por pesquisadores que trabalham com revisão da literatura em Administração (ROSSONI, 2006; TONELLI et al., 2003).

A fase empírica dessa pesquisa foi realizada com dados secundários obtidos a partir da base de dados que origina o Guia Exame Você S/A das 150 Melhores Empresas para se Trabalhar (MEPT), edição de 2010. Nesse estudo, adotou-se a edição de 2010 da pesquisa MEPT que contou com 541 empresas inscritas (GUIA EXAME VOCÊ S/A, 2010).

Esta pesquisa, segundo Veloso (2007), apresenta um caráter quantitativo e é um levantamento anual, no estilo *survey*, sobre clima organizacional realizado com mais de 500 empresas e mais de 140 mil empregados. A pesquisa de levantamento ou *survey* é destinada a estudar fenômenos que influenciam as interações entre pessoas em sua vida diária (SELLTIZ et al., 1987). Para tanto, coleta-se dados de toda ou parte de uma população com a finalidade de avaliar a incidência relativa, a distribuição e as inter-relações de fenômenos (KERLINGER, 1964).

Esse estudo se concentrou na análise dos resultados dos questionários respondidos pelas 150 empresas eleitas as melhores para se trabalhar em 2010 e exclusivamente às perguntas fechadas sobre as principais práticas de gestão de pessoas adotadas por elas. As questões foram selecionadas de acordo com o que foi evidenciado pelo resgate teórico desse estudo como tendência em gestão de pessoas e como práticas que estão relacionadas à geração Y ou jovens de acordo com a nomenclatura adotada por cada fonte. Essa opção caracterizou a seleção de questões como amostra por julgamento dos pesquisadores. Dessa forma, foram selecionadas práticas ligadas a desenvolvimento, avaliação, carreira, qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social que são práticas apontadas como mais incorporadas pelas organizações na década de 2000 (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2010) e que estão entre os pontos de interesse do público jovem (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; VASCONCELOS et al., 2009; CAVAZOTTE et al., 2010).

3.3 Procedimento de Análise dos Dados

O método adotado para a análise dos resultados obtidos foi a estatística descritiva com o apoio do *software* Excel. As respostas da base foram classificadas em dois momentos. Primeiramente, as 150 empresas foram classificadas de acordo com a opção por priorizar ou não a questão da entrada da nova geração em suas ações de gestão de pessoas. Essa primeira classificação permitiu a comparação das práticas de RH das empresas que priorizam e com as das que não priorizam essa questão, verificando se o fato de priorizar a nova geração implica em ações diferenciadas por parte da organização.

Em seguida, analisou-se o grupo de 150 empresas respondentes classificando-as de acordo com a concentração de jovens em seu quadro de pessoal, separando na proporção de empresas com até 60% de jovens e as que tinham acima de 60% de seus empregados nessa faixa etária. A base da pesquisa apresentou os dados com as seguintes faixas etárias: abaixo de 20 anos, 20 a 25 anos, 26 a 30 anos, 31 a 35 anos, 36 a 45 anos, 46 a 55 anos e acima de 55 anos. Para efeitos desse estudo, como os resultados estavam agregados por faixa etária, foram classificados como jovens os integrantes das faixas etárias de 20 a 30 anos (20 a 25 anos, 26 a

30 anos), contemplando as pessoas nascidas a partir de 1981 conforme teoria explicitada no Quadro 1.

As classificações apresentadas originaram tabelas que permitiram a comparação entre as ações de RH praticadas pelas organizações e a interpretação dessa relação de acordo com a teoria aqui reunida.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Dentre as 150 empresas analisadas, 82,7% são privadas, sendo 62% de capital nacional e 38% de capital multinacional. Elas têm um tempo médio de operação de 19 anos, sendo que nenhuma delas tem menos de 3 anos de existência. Quanto ao porte, 37% são de grande porte, 29% de médio porte e 34% de pequeno porte. E no que se refere à distribuição geográfica, 67% delas estão na região sudeste e 19% na região sul do Brasil.

Na pesquisa, as empresas foram convidadas a eleger 5 prioridades de RH para 2010 em uma lista de 12 prioridades. A tabela 1 demonstra as principais prioridades escolhidas.

Tabela 1: Prioridades da área de gestão de pessoas para 2010

Prioridades da área de gestão de pessoas para 2010	Mais Assinaladas	% entre as 150 empresas
Programas e projetos de preparação para a aposentadoria e terceira carreira	129	86,0%
Gestão de Pessoas integrada à responsabilidade ambiental e social	125	83,3%
Gestão da diversidade do quadro de pessoal	96	64,0%
Programas e projetos de integração das novas gerações ao trabalho	80	53,3%
Gestão das estratégias de negócio e de Recursos Humanos	76	50,7%
Gestão da mudança organizacional	56	37,3%
E-RH – aplicação de tecnologia nos processos de RH	52	34,7%
Avaliação de resultados em gestão de pessoas	46	30,7%
Gestão e retenção de talentos	27	18,0%
Gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional	25	16,7%
Educação, treinamento e qualificação da força de trabalho	24	16,0%
Internacionalização de estruturas, políticas e processos de gestão de pessoas	14	9,3%

Fonte: Resultados da pesquisa.

A prioridade que obteve a maior concentração de respostas dentre 150 empresas foi a de “Programas e projetos de preparação para a aposentadoria e terceira carreira” com 129 empresas equivalente a 86% do total de respondentes. Em quarto lugar apareceu “Programas e Projetos de integração das novas gerações ao trabalho” escolhida por 53,3% das empresas, tal resultado permite a relação dessas práticas com as tendências nacionais (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2010) e internacionais (EUROFOUND, 2009; SHRM, 2011) de RH.

Existe uma proporção similar de empresas dentro dos diferentes setores que elegeram a integração das novas gerações como uma das prioridades de RH, no entanto, destacam-se como setores que tiveram maior atenção a essa questão, o de Eletroeletrônicos, Alimentos/Bebidas/Fumo e Automotivo, e como os que deram menor prioridade os de Metalurgia/Siderurgia, Químico/Petroquímico e o de Telecomunicações, sendo que nesse último nenhuma empresa priorizou essa questão.

A tabela 2 aponta que a escolha pela integração das novas gerações como prioridade de RH não se deve a proporção de jovens que hoje trabalham na organização, pois não existe diferença significativa entre a faixa etária dos funcionários do total de empresas e das empresas que priorizam a integração das novas gerações.

Tabela 2: Faixa etária dos funcionários das 150 empresas estudadas e das 80 que priorizam a integração das novas gerações

Faixa Etária	150 Empresas	Prioridade na Integração das Novas Gerações		Concentração de jovens no quadro de empregados	
		80 empresas que priorizam	70 empresas que não priorizam	Menos de 60% de jovens (139 empresas)	A partir de 60% de jovens (11 empresas)
abaixo dos 20	3%	4%	2%	2,75%	8,46%
entre 20 e 30	44%	45%	42%	42,84%	67,66%
entre 31 e 55	51%	50%	54%	52,75%	23,40%
acima de 55	2%	1%	2%	1,67%	0,48%

Fonte: Resultados da pesquisa.

Tabela 3: Análise das práticas adotadas pelas empresas por prioridade na integração das novas gerações e pela concentração de jovens no quadro de pessoal

Práticas de RH	Prioridade na entrada das novas gerações		Concentração de jovens no quadro de empregados	
	Sim	Não	Menos de 60% de jovens	A partir de 60% de jovens
Programa formal para a gestão de talentos	91,25%	92,86%	92,09%	90,91%
Processo formal de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional de seus empregados	96,25%	95,71%	95,68%	100,00%
Mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira	81,25%	97,14%	90,65%	63,64%
Adoção da prática de <i>counselling</i> para os demais empregados (exceto Gerentes e Supervisores)	32,50%	44,29%	41,01%	63,64%
Adoção da prática de <i>counselling</i> (Gerentes e Supervisores)	38,75%	47,14%	79,14%	81,82%
Adoção da prática de <i>coaching</i> para os demais Empregados (exceto Gerentes e Supervisores)	55,00%	57,14%	79,14%	81,82%
Adoção da prática de <i>coaching</i> para Gerentes e Supervisores	73,75%	85,71%	56,83%	72,73%
Adoção da prática de <i>mentoring</i> para os demais Empregados (exceto Gerentes e Supervisores)	37,50%	40,00%	45,32%	63,64%
Adoção da prática de <i>mentoring</i> para Gerentes e Supervisores	46,25%	47,14%	78,42%	81,82%
Processo regular e periódico de monitoramento e gestão do Clima Organizacional	96,25%	98,57%	97,12%	100,00%
Programas formais para garantir a qualidade de vida dos empregados	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Programas formais que visam maior equilíbrio entre vida pessoal e trabalho dos empregados	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Desenvolveu ações de responsabilidade social em 2009	98,75%	98,57%	98,5%	100,00%

Fonte: Resultados da pesquisa.

Após a caracterização das empresas e identificação de diferenças de setores e critérios que poderiam justificar a priorização da integração das novas gerações foram analisadas as práticas de gestão de pessoas das empresas que tem essa prioridade comparando-as com as práticas das empresas que não tem essa prioridade (segunda e terceira coluna da tabela 3). A proposta para essa comparação consiste em observar se o fato de priorizar essa questão implica práticas diferentes entre as empresas. Além disso, foram comparadas as práticas de

RH de acordo com a concentração de jovens no quadro de empregados da empresa, separando-as em dois grupos: as que têm a partir de 60% de sua força de trabalho formada por jovens da Geração Y (entre 20 e 30 anos) e empresas que tem menos de 60% de sua força de trabalho formada por esses jovens (quarta e quinta coluna da tabela 3). Essa comparação foi realizada para identificação de práticas de gestão de pessoas adotadas por empresas que de acordo com a concentração de jovens em sua estrutura poderiam ser diferenciadas por essa característica demográfica.

A situação apresentada na tabela 3 permite uma reflexão no que tange, por exemplo, às práticas sobre responsabilidade social, estilo e qualidade de vida no trabalho que foram apresentadas pela teoria como grandes incentivadoras da entrada e permanência de jovens nas organizações (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; VASCONCELOS et al., 2009; CAVAZOTTE et al., 2010). Nos resultados apresentados verificou-se que essas práticas são adotadas por praticamente todas as empresas permitindo a inferência de que esses não poderiam ser considerados como elementos diferenciadores para a geração Y.

Os itens demonstrados na tabela 3 permitem observar que existem poucas práticas que são diferenciadas entre as empresas que priorizam a integração das novas gerações e as que não priorizam. As práticas diferenciadas são: mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira, práticas de *counselling* e práticas de *coaching* para gerentes e supervisores.

Os resultados da frequência de adoção de práticas de RH em organizações cuja maioria de seus empregados é da geração Y quando comparados com as demais organizações, apresentam as mesmas práticas diferenciadoras que na comparação anteriormente citada, somando-se a elas a prática de *mentoring*. No entanto, organizações com mais e menos jovens se dividem em alguns resultados, por exemplo: organizações que têm menos jovens adotam com maior frequência as práticas de suporte para os próprios empregados planejem a sua carreira e as organizações que têm mais jovens adotam com maior frequência práticas de acompanhamento da carreira tais como *coaching*, *counselling* e *mentoring*.

Conclui-se que as práticas diferenciadoras estão relacionadas, em sua maioria, à carreira e a orientação profissional. Conforme descrevem Ferreira e Dutra (2010), as práticas de orientação profissional (*counselling*, *coaching* e *mentoring*) contribuem para reflexão de carreira de jovens ingressantes no mercado de trabalho em fase de construção de sua identidade profissional.

Pode-se inferir também que diversas organizações têm desenvolvido programas para atrair e reter os jovens e que esse é um tema emergente e importante a ser explorado pela academia (AVEDIANI, 2011; FISCHER; ALBUQUERQUE, 2010; SHRM, 2011, EUROFOUND, 2009). Embora, isso venha sendo praticado pelas organizações sem muita clareza, haja vista que mesmo procurando priorizar a questão das novas gerações ou tendo um quadro de pessoal marcado pela presença de jovens em uma proporção média de 44%, a adoção de práticas de RH apresentou poucas diferenças entre as combinações analisadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar as práticas de RH e a questão geracional. Dentro da literatura estudada, observou-se uma grande diferença entre o foco de acadêmicos e praticantes sobre gerações e gestão de pessoas no Brasil e nos Estados Unidos/Europa. Enquanto no Brasil existe uma preocupação com a integração das novas gerações no trabalho, em âmbito internacional, principalmente, o europeu e norte-americano o olhar se concentra nos Baby Boomers deixando o mercado de trabalho. Essa diferença de perspectiva e de perfil demográfico apenas reforça a importância de estudos nacionais sobre as Gerações que

considere a demografia Brasileira e também o momento econômico atual do país.

Os estudos nacionais estão relacionados principalmente à geração Y no que se refere à gestão de carreira desse público. Mais da metade das empresas analisadas priorizaram a preparação para a aposentadoria e a inclusão das novas gerações no mercado de trabalho em suas estratégias de gestão de pessoas para aquele ano. Foi possível observar que a inclusão da Geração Y é prioridade em empresas de todos os setores amostrados, destacando-se os de Eletroeletrônicos, Alimentos/Bebidas/Fumo e Automotivo. Esses resultados da pesquisa refletiram a importância que o tema tem sido dado por praticantes de gestão de pessoas e o vasto espaço para pesquisa acadêmica sobre Gerações e a Gestão de Pessoas no Brasil.

Os resultados encontrados nesse estudo demonstram que as práticas de gestão de carreira focadas no aconselhamento de carreira são as que mais se diferenciam em organizações com mais jovens. Conclui-se que a questão da inclusão das novas gerações está mais relacionada com a gestão de carreiras administrada por práticas relacionadas a esse campo dentro de gestão de pessoas nas organizações estudadas do que com ações voltadas para responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho. Diante dos resultados obtidos, pôde-se inferir que a presença de jovens não é o que motiva as organizações a fazerem essa escolha de prioridades para a área de RH, já que a distribuição das faixas etárias das organizações que priorizam a inclusão dos jovens e das que não priorizam é semelhante, bem como são aproximadas a concentração de adoção das práticas de RH analisadas.

Por último, inferiu-se que diversas organizações brasileiras têm desenvolvido programas para atrair e reter os jovens, embora não tenham muita clareza sobre o assunto, dado que mesmo procurando priorizar a questão das novas gerações ou tendo um quadro de pessoal marcado pela presença de jovens em uma proporção média de 44% frente às demais faixas etárias, a adoção de práticas de RH apresentou pouca diferença entre as combinações analisadas, ou seja, há a intenção no mercado nacional em priorizar a geração Y, mas, ainda, há poucas ações diferenciadas de gestão de pessoas voltadas para esse público tornando o tema emergente e importante de ser explorado pela academia.

Acredita-se que futuros estudos acadêmicos sobre a efetividade dessas ações de atração e retenção aplicadas atualmente, poderiam contribuir com o aprofundamento do conhecimento sobre gerações no mercado de trabalho utilizando como objeto de estudo as organizações brasileiras que estão empreendendo essas iniciativas, ampliando o conhecimento sobre gerações a partir de relação dos indivíduos com o trabalho e com a carreira. Estudos futuros podem se beneficiar de uma abordagem qualitativa e exploratória para aprofundar o conhecimento das práticas específicas para a gestão das diferenças geracionais. Esse estudo traz como limitações o fato da amostra ser não probabilística e por conveniência, fazendo com que os resultados não possam ser generalizados, no entanto, permite a sugestão de setores e práticas que possam ser analisados em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

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

ARTHUR, M. B. *The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry*. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p. 295-306, 1994.

AVEDIANI, R. GUIA VOCÊ S/A: **As melhores empresas para começar a carreira**. Editora Abril. Edição 155. Maio de 2011.

BOXALL, P.; PURCELL, J. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

CASADO, T. Comportamento Organizacional: Fundamentos para a Gestão de Pessoas. In: SANTOS, R. C. (org.). **Manual de Gestão Empresarial: Conceitos e Aplicações nas Empresas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2007.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, H. C.; VIANA, M. D. A. Relações de Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Renovadas ou Antigos Ideais? In: Encontro Nacional da ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010.

CIA DE TALENTOS. Disponível em <<http://ciadetalentos.tempsite.ws/esj2010/>>. Acessado em 19/02/2011.

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. A geração net. In: Encontro Nacional da ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: EnANPAD, 2001.

DUTRA, J. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

EMPRESAS dos sonhos e outras aspirações dos jovens. **HSM Management**, São Paulo, ed. 81, julho-agosto, p. 42-54, 2010.

EUROFOUND (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*). *Europe at work: better life and opportunities for all. Dublin/Ireland. Four-year work programm: 2009-2012*. 2009.

FEIXA, C.; LECCARDI, C. “O conceito de geração nas teorias sobre juventude”, **Sociedade & Estado**, Brasília, Vol. 25 n. 2, mai-ago 2010.

FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. Orientação Profissional. In: DUTRA, J. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. (Coord.). **Relatório Delphi-RH 2010: Tendências em Gestão de Pessoas nas Empresas Brasileiras**. São Paulo: PROGEP-FIA, 2010.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração da USP - RAUSP*, São Paulo v. 27, n. 4, p. 5-15, outubro/dezembro, 1992.

GUIA EXAME E VOCÊ S/A - As 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar, edição 2010. São Paulo: Editora Abril, 2010.

HALL, D. T. *Careers in and out of organizations*. London, Sage Publications, 2002.

IBGE. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/pesquisas/demograficas.html>. Acessado em 07 de maio de 2011.

IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; PEREIRA, B. C. S. O uso de coortes em segmentação de marketing. **O&S**, v.15, n.44, Janeiro/Março 2008.

KERLINGER, F. N. **Foundations of Behavioral Research: Educational and Psychological Inquiry**. New York: John Wiley, 1964.

LEGGÉ, K. *Human Resource Management: Rethorics and Realities*. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

MANNHEIM, K. *El problema de las generaciones*. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n. 62, pp. 193-242, 1993.

- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- PARRY, E.; URWIN, P. *Generational differences in work values: A review of theory and evidence*, **International Journal of Management Reviews**, 1-18, 2010.
- RAZOUK, A. A.; BAYAD, M. *Evolution of the practices of human resource management in France towards a strategic model: rhetoric or reality?* **The International Journal of Human Resource Management**, 21: 8, 2010, 1207 - 1227.
- ROSSONI, L. A dinâmica de relações no campo da pesquisa em organizações e estratégia no Brasil: uma análise institucional. **Dissertação** (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2004.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2ª ed. brasileira. São Paulo: Editora E.P.U., 1987.
- SHRM** (Society for Human Resource Management). *Workplace Forecast: the top workplace trends according to HR professionals*, Fev. 2011.
- SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D. *Generational Differences: revisiting generational work values for the new millennium*. **Journal of Organizational Behavior**, 23, p. 363-382, 2002.
- 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.
- TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P.; LACOMBE, B. M. B.; TINOCO, T. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **RAE**, v. 43, n. 1, p. 105-122, jan-mar. 2003.
- TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M. *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*. **Journal of Managerial Psychology**, 23, p. 862-877, 2008.
- TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M.; HOFFMAN, B. J.; LANCE, C. E. *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*. **Journal of Management**, Vol. 36, No. 5, p. 1117-1142, 2010.
- VASCONCELOS, K. C. A.; MERHI, D. Q.; LOPES, V. M. G. L.; SILVA, A. R. L. A geração Y e suas âncoras de carreira. **Anais...** Curitiba: Engpr, 2009.
- VELOSO, E. F. R. Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados. In: Encontro da ANPAD, 31. Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, XXXI EnANPAD, 2007.
- VELOSO, E. F.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. XXXII Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.
- WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Soc. Estado.**, Ago 2010, vol.25, no.2, p.205-224. ISSN 0102-6992.