



GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM AMBIENTES MULTIGERACIONAIS

Gabriela Silva de Malafaia
(LATEC/UFF)

Resumo

O mercado de recursos humanos está em constante transformação. Em contraste com o ambiente das organizações há décadas atrás, atualmente, convivem nas organizações profissionais da Geração dos Baby Boomers, Geração X e Geração Y. Com isso, a Gestão de pessoas precisa se adaptar para manter-se estratégica. O objetivo deste artigo é analisar os impactos que os ambientes multigeracionais têm nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas e, para isso, estabeleceu-se como metodologia a pesquisa bibliográfica. Inicialmente, são descritas as gerações que atualmente convivem nas organizações para, então, empreender uma análise do contexto atual e dos desafios que se impõem para a gestão de pessoas. Conclui-se que é fundamental que as empresas conheçam as gerações que compõem sua força de trabalho, bem como as que estão para ingressar nela, para que possam otimizar a performance dos profissionais de todas as gerações, reduzindo os conflitos, a resistência a mudanças e maximizando a produtividade.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas, Gestão estratégica, ambiente multigeracional, Geração Y.

1. Introdução

A literatura recente tem definido algumas gerações com características próprias que tornam-se visíveis na sua forma de se inserir no mundo do trabalho. Segundo Kennedy (2008, apud Filenga e Vieira, 2010), a convivência dessas gerações nas empresas tem gerado conflitos e, além disso, tem feito com que as organizações reconstruam todos os seus acordos, tais como o respeito à autoridade, os códigos de vestimenta, carga horária e os horários de trabalho. Essa união das diversas gerações impõe um grande desafio: promover uma saudável convivência entre elas e aproveitar o que cada uma tem de melhor.

O contexto socioeconômico até poucas décadas atrás era razoavelmente estável. Poucas mudanças aconteciam e, ainda assim, a velocidade com que aconteciam proporcionava tempo para que as organizações se adaptassem. Hoje, convive-se com um cenário em que tudo se modifica rapidamente, fazendo com que as organizações tenham que se antecipar a essas mudanças. Além disso, como a categorização em gerações está intimamente relacionada ao contexto social, econômico e político em que as pessoas cresceram, antigamente as gerações se alternavam em intervalos maiores, pois o cenário era mais estável. Hoje, neste contexto de freqüentes mudanças, em intervalos de 15 anos ou menos já se configura uma nova geração, com características substancialmente diferentes da anterior.

Segundo Teixeira et al (2010, p.13), as mudanças atuais decorrem de um novo mundo de negócios, cujas implicações na competitividade das organizações é marcante, e de um contexto de transição no mundo do trabalho, em que tanto a natureza do trabalho quanto as relações de emprego se modificam. Inevitável apontar, também, a influência do neoliberalismo nos negócios e nas relações. Ademais, há o surgimento da sociedade da informação e do conhecimento, que se desenvolvem e se transformam em um ritmo bastante acelerado. Sendo assim, o enfoque de negócios reativo, que busca soluções para problemas já existentes, deixa de ser útil e o novo enfoque passa a ter que ser estratégico. As organizações têm que estabelecer de forma clara a visão, missão e o objetivo e todas as áreas devem atuar de forma integrada e focada na estratégia da organização.

Atualmente, as organizações são compostas principalmente por três gerações (Baby Boomers, Geração X e Geração Y) com valores e características diferentes, fazendo com que os processos de Gestão de Pessoas se adaptem a essa realidade em constante transformação.

Para que a organização cumpra a sua estratégia, a área de Gestão de Pessoas deve exercer o seu papel também de forma estratégica, provendo a organização das pessoas e competências necessárias. E isso implica o conhecimento do perfil dos profissionais que a compõem.

O objetivo deste artigo é discutir os impactos que o ambiente multigeracional – hoje característico da grande maioria das organizações – possui nas práticas e políticas de Gestão de Pessoas. Como metodologia, estabeleceu-se a pesquisa bibliográfica, por meio da qual foram coletados dados de livros, artigos, revistas e internet.

Inicialmente, serão descritas as gerações que atualmente convivem nas organizações, a saber, Baby Boomers, Geração X e Geração Y, incluindo, também, a Geração dos Veteranos. Esta, agora em idade de aposentadoria, já está se ausentando das empresas, mas será descrita a fim de se estabelecer uma melhor visão sobre as transformações ocorridas de uma geração para outra. Então, é feita uma análise do contexto atual e dos desafios que se impõem para a gestão de pessoas. Nesta análise, será dada especial ênfase à Geração Y e ao contexto que a cerca, pois é uma geração nova que ainda permanecerá nas organizações por algumas décadas.

Nas descrições de cada geração, é possível observar que muitas vezes os seus valores são similares, mas a forma como são buscados se diferencia. Todos querem as mesmas coisas, mas a ordem de prioridades é diferente. Um aspecto importante nesta caracterização é a correlação entre o contexto social, político e econômico de cada época e as características de cada geração. Além disso, a tecnologia é outro aspecto que ocupa um lugar de especial destaque, sendo decisiva para criar marcos de tempo.

2. As Gerações

2.1. Geração dos Veteranos

Robbins (2005, p. 55), descreve as gerações a partir de seus valores, relacionando-os com o contexto em que cresceram, e as segmenta de acordo com a época em que entraram no mercado de trabalho (considerando que isto acontece entre os 18 e 23 anos). Os Veteranos seriam os membros da geração que cresceu influenciada pela Grande Depressão, pela Segunda Guerra Mundial e pelo Muro de Berlin, tendo entrado no mercado de trabalho entre os anos 50 e 60. Seus principais valores são a lealdade aos patrões, a crença no trabalho duro,

no status quo e em figuras de autoridade. Segundo Filenga e Vieira (2010), esta geração seria composta pelas pessoas nascidas até o ano de 1945.

Essa é uma geração que praticamente já está deixando o mercado de trabalho, mas é interessante entendermos suas características para melhor compreensão acerca das mudanças que ocorreram na caracterização das gerações e dos principais valores de cada uma.

2.2. Geração Baby Boomers

Essa geração nasceu entre os anos 1946 e 1964 e ingressou na força de trabalho das organizações entre 1965 e 1985 (Robbins, 2005, p. 56). O contexto em que cresceram foi marcado pelos movimentos dos direitos civis, pelos Beatles e pela Guerra do Vietnã. No Brasil, os principais marcos foram o movimento hippie e a Ditadura Militar. Fizeram parte de um período de prosperidade pós-guerra em que, com a estabilização das famílias, houve um aumento das taxas de natalidade.

Os valores dominantes nessa geração são sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo e lealdade à carreira. Nota-se que há uma grande oposição entre os Veteranos e os Baby Boomers: em contraposição à lealdade à organização e ao respeito ao autoritarismo dos primeiros, os Baby Boomers valorizam a própria carreira e repudiam o autoritarismo (Robbins (2005).

Porém, segundo Kuntz (2009), os Baby Boomers ainda se fidelizam à organização em que trabalham. Ou seja, ainda que valorizem bastante a própria carreira, buscando a ascensão profissional, fazem vínculos com a organização.

De acordo com Filho (2010), os Baby Boomers “são *workaholics* e valorizam títulos, status e crescimento profissional. Pode-se dizer que são os responsáveis pelo estilo de vida baseado no consumismo, em conquistas materiais ou que representam algum tipo de poder (intelectual, por exemplo)”. Kuntz (2009) também ressalta a valorização do status e do crescimento profissional.

Um aspecto cultural que os uniu foi a televisão: com ela, puderam compartilhar eventos culturais e grandes acontecimentos históricos. Hoje, essa geração está perto de se aposentar e deve encarar esse momento de forma diferente: trabalhando (Lab ssj, 2010).

2.3. Geração X

De acordo com Robbins (2005), a geração X foi notadamente influenciada pela globalização, por pais e mães dedicados à sua carreira profissional, pelo surgimento da Aids e dos computadores. Foi a primeira geração a testemunhar as mulheres adotando uma postura mais independente. Nascidos entre os anos 1965 e 1979, ingressaram no mercado de trabalho por volta dos anos 1985 a 2000. São profissionais ainda menos dispostos a se sacrificar por seus empregadores do que a geração anterior e têm como principais valores a obtenção de um estilo de vida equilibrado, satisfação no trabalho, importância da família e dos relacionamentos. Gostam da informalidade no trabalho e buscam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Acreditam que o dinheiro é importante e representa um indicador da sua qualidade profissional, mas estão dispostos a trocar promoções e aumentos salariais por uma vida com mais tempo para o lazer.

Segundo Kuntz (2009), ao contrário da geração anterior, não se fidelizam às organizações, pois priorizam os interesses pessoais e não valorizam um currículo de 20 anos numa mesma empresa.

Na adolescência, viram muitos adultos serem demitidos de grandes empresas. No período em que ingressaram no trabalho testemunharam o *Impeachment* do Collor e vivenciaram as privatizações do governo Fernando Henrique Cardoso. Talvez por esses motivos os membros da Geração X busquem sempre ter um plano B para caso as coisas não saiam como o planejado (Lab ssj, 2010).

2.4. O contexto atual e a Geração Y

A velocidade com que a tecnologia evolui e a influência que possui na mediação das relações interpessoais na atualidade são evidentes. Por meio de artefatos tecnológicos foi possível encurtar as distâncias geográficas e modificar a relação do homem com o tempo. O recebimento de uma informação poderia levar meses quando se comunicava apenas por cartas e longas distâncias eram percorridas para que fossem entregues. Esse tempo passa a ser substituído pela instantaneidade de uma conversa telefônica, envio de um e-mail ou de um tweet, por exemplo.

A tecnologia está cada vez mais presente e das mais diversas formas na vida do homem. O telefone, o celular e os mais diversos recursos da internet – MSN, e-mail, Skype, Orkut, MySpace, Facebook, Twitter, LinkedIn, mundos virtuais, entre outros – expandem, intensificam e imediatizam as trocas e os contatos. Interatividade é a palavra de ordem. As

gerações que antecederam o surgimento dessas tecnologias – como a dos Veteranos, dos Baby Boomers e mesmo os primeiros membros da Geração X – empreendem um grande esforço de adaptação à elas. Mas para a geração que cresce imersa nelas, há a construção de um novo sujeito e de uma nova forma de sociabilidade que se torna parte integrante de sua existência (Souza, 2009).

Além das rápidas evoluções tecnológicas, um outro aspecto importante é o neoliberalismo. Segundo Dufour (2005), o início dos anos 1970 é considerado um marco da virada neoliberal. Esta doutrina econômica defende a absoluta liberdade de mercado e a restrição à intervenção estatal sobre a economia. Isso significa a construção de uma lógica de funcionamento em que as mercadorias sejam trocadas em seu estrito valor de mercadoria, destituídas de qualquer valor transcendental ou moral para que não haja barreiras para as trocas mercadológicas. Essa é uma das principais características do período denominado de pós-modernidade.

O advento da pós-modernidade seria, então, marcado pelo desenvolvimento do individualismo, a supremacia progressiva da mercadoria, a massificação dos modos de vida, bem como a individualização e a exibição das aparências, a instantaneidade informacional, a ampliação da duração da vida e uma demanda insaciável por plena saúde perpétua, íntima relação com o neoliberalismo, entre outras. Neste processo, o papel da globalização torna-se evidente, fazendo com que os diversos aspectos da vida humana, como as relações interpessoais e a relação com o corpo, por exemplo, assumam valor de mercadoria (Dufour, 2005, p.24).

Neste sentido, observa-se uma mutação antropológica, pois um novo sujeito é exigido. Segundo Dufour:

não é mais, com efeito, o sujeito crítico, colocando prioritariamente uma deliberação conduzida em nome do imperativo moral da liberdade, que convém, também não é o sujeito neurótico preso numa culpabilidade compulsiva, é um sujeito precário, acrítico e psicotizante que é doravante requerido – entendo por “psicotizante” um sujeito aberto a todas as flutuações identitárias e, conseqüentemente, pronto para todas as conexões mercadológicas. (Dufour, 2005, p. 21-22)

Assim, pode-se dizer que a lógica de funcionamento do mercado passa a guiar também as relações entre os homens: o fluxo constante de informações e a não fixação a nada que possa servir como um entrave a esse fluxo são as marcas desta forma de se relacionar

característica da pós-modernidade. Deixar todas as portas abertas torna-se um desafio aos relacionamentos, que oscilam entre “fazer laços” e ao mesmo tempo “deixá-los frouxos” (Bauman, 2004).

Os ideais de conectividade e interatividade permeiam as relações na pós-modernidade. “Nós pertencemos ao fluxo constante de palavras e sentenças inconclusas (abreviadas, truncadas para acelerar a circulação). Pertencemos à conversa, não àquilo sobre o que se conversa” (Bauman, 2004, p. 52). Ter um perfil no Facebook ou uma conta no Twitter ou no Msn possibilita ao indivíduo estar presente sem, ao mesmo tempo, estar lá. Mais do que isso, possibilita-o estar em vários lugares ao mesmo tempo e disponível 24h por dia.

A Geração Y, também denominada Geração da Tecnologia por ter sido a primeira a crescer imersa nela, é hoje a geração mais nova nas organizações: eles nasceram e cresceram em meio a esse contexto pós-moderno. Nascidos após os anos 1980, ingressaram no mercado de trabalho a partir dos anos 2000 (Robbins, 2005). A sua infância e adolescência foram marcadas pelo crescimento econômico e fortalecimento do neoliberalismo. Filhos de pais superprotetores, aprenderam a se acostumar com a lacuna deixada pelos pais *workaholics*, que, para compensar a sua ausência, lhes davam tudo o que queriam.

Os valores dominantes dessa geração são a auto-confiança, sucesso financeiro, independência pessoal aliada ao trabalho em equipe, lealdade a si mesmos e aos relacionamentos. Segundo Robbins (2005), tendem a enfatizar valores terminais como a liberdade e uma vida confortável.

É importante ressaltar uma clara mudança na forma como cada geração lida com o trabalho. Enquanto os Veteranos são extremamente leais aos seus patrões, os Baby Boomers ainda mantêm essa lealdade à organização, mas já valorizavam mais a carreira; os membros da Geração X já não se sacrificam tanto por seus empregadores, pois valorizam ainda mais o sucesso profissional e, por fim, a Geração Y é focada em si mesma: a organização é um mero veículo para atingir o seu sucesso profissional, sendo bastante comum que troquem de organização para ir trabalhar na empresa concorrente.

Segundo Ana Paula Kuntz (2009), as principais características da Geração Y são as seguintes:

- São otimistas em relação ao futuro e comprometidos em mudar o mundo na esfera ecológica. Têm senso de justiça social e se engajam em voluntariados.
- São bastante informais, agitados, ansiosos, impacientes e imediatistas. Acompanham a velocidade da internet.

- Tecnologia e diversidade são coisas naturais na vida. Usam todos os recursos do celular e sentem necessidade de estar conectados.
- A falta de cerimônia com os pais leva à indiferença sobre autoridade. Admiram a competência real e não a hierarquia.
- Vivem com sobrecarga de informações, dificultando a correlação de conteúdos.

É possível notar nas descrições da Geração Y a presença de características como impaciência, agitação, necessidade de estar conectado, indiferença em relação à autoridade e fidelidade a si mesmo. Elas estão intimamente relacionadas ao contexto descrito anteriormente e às características que Dufour (2005) afere aos sujeitos pós-modernos: tendência a fazer vínculos frouxos, instantaneidade na comunicação propiciada pela tecnologia, necessidade de deixar as portas abertas, fazendo vínculos e ao mesmo tempo, deixando-os frouxos, lógica de funcionamento do mercado.

Segundo Bauman (1998):

Um número sempre crescente de homens e mulheres pós-modernos (...). Deleitam-se na busca de novas e ainda não apreciadas experiências, são de bom grado seduzidos pelas propostas de aventura e, de um modo geral, a qualquer fixação de compromisso, preferem ter opções abertas. Nessa mudança de disposição, são ajudados e favorecidos por um mercado inteiramente organizado em torno da procura do consumidor e vigorosamente interessado em manter essa procura permanentemente insatisfeita, prevenindo, assim, a ossificação de quaisquer hábitos adquiridos, exercitando o apetite dos consumidores para sensações cada vez mais intensas e sempre novas experiências. (Bauman, 1998, p. 22-23)

3. Desafios para a gestão de pessoas

Em meio ao atual ambiente competitivo e dinâmico, as pessoas deixaram de ser vistas como meros recursos da organização para serem tratadas como um ativo de grande valor. Isso porque o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento e fazendo com que as pessoas passem a ocupar um lugar de maior destaque nas organizações.

A gestão de pessoas em ambientes multigeracionais é realidade na grande maioria das organizações. Em equipes em que Baby Boomers, Geração X e Geração Y convivem e precisam gerar resultados, a relação entre chefes e subordinados, a atração e a retenção de talentos e os processos de dar e receber *feedback* são algumas das áreas que têm despertado a

atenção dos especialistas porque, para que sejam bem sucedidas, devem levar em consideração as características de cada uma dessas gerações.

De acordo com Teixeira et al (2010, p. 16), “a gestão estratégica não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Caracteriza-se como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo”. A análise estratégica inclui uma análise do ambiente externo para antecipar oportunidades e ameaças ao bom desempenho organizacional, e uma análise do ambiente interno, elencando os pontos fortes e fracos da organização e suas principais causas.

As organizações têm despertado para as mudanças do mundo de trabalho e, para reter e desenvolver seus talentos – principalmente os da Geração Y que, por estarem ingressando recentemente nas empresas, serão seus futuros líderes – estão traçando novas estratégias. Segundo Filenga e Vieira (2010), por exemplo, um dos grandes desafios atualmente para os profissionais é a adequação entre o tempo para o lazer e o tempo dedicado ao trabalho. Em face dessa demanda de maior flexibilidade no trabalho, muitas empresas vêm implantando a política de horários flexíveis para conseguir reter esses profissionais.

Considerando a análise do ambiente externo, um dos desafios para a Gestão de Pessoas é a atração e a retenção de talentos. Segundo Alexandre Santille (2010), para a Geração Y “a recompensa financeira é importante, mas também são levados em conta fatores como equilíbrio da vida pessoal, qualidade dos colegas de trabalho, compromisso com a ética, entre outros”. Outro fator de grande importância diz respeito às oportunidades oferecidas pela organização para desenvolvimento e para a construção de uma carreira estimulante. A oferta de desafios na busca por inovação é também bastante valorizada.

Os valores da empresa são também levados em consideração. “Ética, respeito e responsabilidade são valores conscientes para o contexto contemporâneo que vivemos e admirados pelas mentes jovens que se mostram preocupadas com o futuro da sociedade e do planeta”, de acordo com Santille (2010). Os jovens buscam empresas que possuam uma prática consistente com seus valores e onde haja uma genuína preocupação com a sustentabilidade. Em relação ao trabalho, para eles é importante respeitar o equilíbrio com a vida pessoal.

Nesse processo de atração e retenção de talentos, é importante que a empresa tenha clareza do público que ela pretende atingir. Em entrevista ao Portal Exame (Rocha, 2008), Renato Guimarães Ferreira, especialista em Recursos Humanos e professor da FGV/SP,

ressalta que formar vínculos com a Geração Y tem sido uma tarefa complicada, pois eles buscam acima de tudo o crescimento profissional. Portanto, as empresas têm investido em planos de aceleração de carreira e em incentivos para a permanência em programas de trainee. Já a geração dos Baby Boomers, por exemplo, também valoriza o sucesso profissional, mas, ainda assim, prefere construir vínculos com a organização. São profissionais que buscam a ascensão profissional dentro da organização em que trabalham. Por outro lado, a Geração X se aproxima mais da Geração Y no que tange aos valores relativos ao trabalho: mais que o dinheiro, busca qualidade de vida e valoriza o tempo livre para o lazer.

Uma das reações das empresas para conseguir reter e motivar os profissionais da Geração Y está nos programas de trainees, que são a principal porta de entrada para esses jovens que, após o término do programa, ocuparão cargos de liderança nas organizações. O trainee é considerado um jovem com potencial para crescer e se desenvolver na organização. Por meio desses programas, as empresas buscam desenvolver ao máximo o jovem trainee através da delegação de responsabilidades e de atividades desafiadoras, que ocorrem por meio da rotação de cargos, por exemplo, além de um acompanhamento contínuo.

Na análise do ambiente interno, o trabalho em equipe é um fator sensível. Enquanto os Baby Boomers estão mais acostumados a trabalhar em equipe, a Geração Y, mais individualista, possui maiores dificuldades. Além disso, a Geração dos Baby Boomers tem um perfil mais focado no planejamento a médio e longo prazo. A Geração Y, por sua vez, é mais imediatista e que ver logo os resultados de seu trabalho.

Outro aspecto importante diz respeito ao *feedback*. O processo de dar *feedback* aos profissionais da Geração Y apresenta algumas particularidades. Devido a seu forte desejo de ascensão rápida na carreira, essa geração possui forte demanda por *feedback*, e, com frequência, toma a iniciativa de procurar o seu chefe para saber como está o seu desempenho.

De acordo com Filenga e Vieira (2010), a Geração Y espera receber *feedback* de todos com quem se relaciona em suas atividades de trabalho, incluindo pares e subordinados. A Geração X prefere que não haja intervenções em seu trabalho e a Geração Baby Boomers prefere o *feedback* formal da organização, que geralmente é anual.

Em reportagem à revista *Você SA*, Eliza Tozzi (2009) detalha algumas características essenciais para que esse processo seja bem sucedido. Por serem menos cerimoniosos em relação aos mais velhos ou a figuras de autoridade na empresa, lidam com o *feedback* como uma conversa informal. Por isso, a clareza é fundamental para que essa conversa seja

visualizada com mais seriedade. Além disso, a ênfase na sinergia entre gestor e funcionário é importante para ensejar maior envolvimento.

Diante desses desafios, a área de Recursos Humanos deve atuar focada nas mudanças de seu ambiente externo e, no ambiente interno, estabelecer uma forte parceria com os Gestores das diversas áreas, pois são eles que vão lidar diariamente com esses profissionais. A função do RH deverá ser de *staff*, fornecendo apoio e consultoria para que seja possível reduzir possíveis conflitos e obter o máximo de produtividade nas equipes de trabalho.

4. Conclusão

O enfoque dado às gerações neste artigo não pretende criar estereótipos e, com isso, desconsiderar as diferenças individuais. Cada indivíduo possui as suas particularidades, porém, a compreensão mais geral acerca da geração à qual ele pertence pode fornecer subsídios para uma melhor adequação das políticas e práticas das empresas no atual contexto de trabalho.

As organizações, hoje, valorizam a informação e o conhecimento como ativos estratégicos e devem investir em ações para que esses ativos não sejam perdidos. Assim, a área de Gestão de Pessoas é vista em muitas empresas como uma área estratégica, pois é ela que provê a organização das pessoas e, conseqüentemente, das competências necessárias para que conquiste seus objetivos. Para isso, precisa atrair os melhores profissionais, retê-los e motivá-los no trabalho. E esses processos podem ser bastante diferentes se forem focados na Geração Y ou na Geração X, por exemplo.

As organizações são um organismo movido a idéias que devem ser oxigenadas para que não permaneçam estagnadas perante as mudanças dos seus contextos interno e externo e, por isso, não devem temer o choque cultural que a Geração Y tem gerado. Observa-se que os perfis de cada geração produzem impactos na Gestão de Pessoas em seus diversos processos. Considerando o enfoque nas gerações adotado neste artigo, é essencial para a organização conhecê-las para que a empresa possa otimizar a performance dos profissionais de todas as gerações, reduzindo conflitos e a resistência às mudanças e maximizando a produtividade.

O cenário atual é de constantes transformações. Há especialistas que já começam a delinear uma nova geração que em breve estará ingressando nas organizações por meio dos programas de estágio: a Geração Z. Mais individualistas, impacientes e ainda mais conectados à tecnologia do que a Geração Y (Mendonça, 2011), esses jovens (hoje ainda adolescentes) exigirão adaptações nas organizações e bastante preparo dos gestores para gerenciar as suas

expectativas e direcioná-los na carreira. Para a área de Recursos Humanos, mais um desafio a frente: conhecer o perfil dessa geração e posicionar-se estrategicamente, para que possa inseri-la no trabalho da forma mais adequada a fim de que todo o seu potencial seja aproveitado.

Referências

- BAUMAN, Zigmunt. **O mal-estar na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998
- _____. **Amor Líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004
- DUFOUR, **A arte de reduzir as cabeças: sobre a nova servidão na sociedade ultraliberal**. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2005
- FILENGA, D. VIEIRA, A. M. **Faces e vicissitudes do trabalho: perspectivas históricas e contemporâneas**. (2010). Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos10/195_SEGET%2010%20I%20editado.pdf> Acesso em 01 mai. 2011
- FILHO, A. T. **Geração Y, Geração X e Baby boomers: sinergia ou cisão em projetos?** (2010) Disponível em: <<http://www.artigonal.com/ger-de-projetos-artigos/geracao-y-geracao-x-e-baby-boomers-sinergia-ou-cisao-em-projetos-3924402.html>> Acesso em 20. mar 2011
- KUNTZ, A. P. **Entendendo as Gerações X e Y**. (2009) Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>> Acesso em 17 abr. 2011
- LAB SSJ. **Geração Y: perspectivas sobre o ambiente multigeracional. Pocket learning 4**. (2010). Disponível em: <http://www.ssj.com.br/criacao/Pocket4_GeracaoYweb.pdf> Acesso em 11 abr. 2011
- MENDONÇA, C. F. **Quem vem depois da Geração Y? Novo perfil de profissional já sonda o mercado**. (2011). Disponível em: <<http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=2016720&path=/suasfinancas/>> Acesso em: 16 abr. 2011
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005
- ROCHA, M. **Impacientes, infiéis e insubordinados**. (2008) Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0914/noticias/impacientes-infieis-e-insubordinados-m0154779>> Acesso em 11 abr. 2011
- SANTILLE, A. **Como conquistar a geração Y. Employment Value Proposition: estratégia para atrair e reter talentos**. (2010) Disponível em: <http://www.labssj.com.br/site/st_index.asp?CO_D_CONTEUDO=159> Acesso em 11 abr. 2011

SOUZA, S. A. **As redes sociais e a liquidez na Sociedade 140 bytes: sob os olhos da Coruja de Minerva.** (2009) Disponível em: <http://www.sergiofreire.com.br/academicos/redessociais_140bytes.pdf> Acesso em 11 abr. 2011

TEIXEIRA, G. M; SILVEIRA, A. C; NETO, C. P. S; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas.** Rio de Janeiro: FGV Editora. 2010

TOZZI, E. **Como dar feedback para profissionais da geração Y.** (2009) Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/como-dar-feedback-profissionais-geracao-y-511604.shtml>> Acesso em 17 abr. 2011