

Conflito de Gerações e o Impacto na Rotatividade de Pessoal no setor de embalagens de empresa do ramo lácteo.

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar como o conflito de gerações se relaciona com a rotatividade do setor de embalagem de uma empresa do ramo lácteo, localizada no oeste do Paraná. Com base nos conceitos de rotatividade e gerações apresentados no referencial teórico foram aplicados treze questionários de entrevista com roteiro semiestruturado com diferentes indivíduos escolhidos de acordo com a geração a que pertenciam, buscando o entendimento dos fatores que os motivam na busca de novas oportunidades de trabalho ou também que os mantêm no seu atual trabalho. Como resultado foi possível perceber as diferenças entre as percepções de cada geração e indicar os fatores que favorecem ou não a rotatividade naquele setor da empresa objeto de estudo.

Palavras-Chave: Rotatividade, Gerações, Carreira.

Conflict of Generations and the Impact on Personnel Rotativity in the packaging sector of dairy companies.

Abstract

This article aims to analyze how the generation gap is related to the turnover of the packaging department of a company in the dairy industry, located in western Parana. Based on the concepts of rotation and generations presented in the theoretical framework were applied thirteen interview questionnaires with semi structured script with different individuals chosen according to the generation to which they belonged, seeking the understanding of the factors that motivate the search for new job opportunities or also it keeps them in their current job. As a result, it was possible to see the differences between the perceptions of each generation and indicate the factors that favor or not the turnover in that sector of study subject company.

Keywords: Turnover, Generations, Career.

(1) Bacharel em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
adrianarecktenwald@outlook.com

(2) Professor do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
germano5043@hotmail.com

(3) Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
adm.leonardo@icloud.com

1. INTRODUÇÃO

As organizações lidam diariamente com políticas de cortes de gastos, buscando maior lucro, competitividade e desenvolvimento. Um fator apontado como gerador de custos elevados é a rotatividade de pessoal, devido aos encargos envolvidos na demissão, admissão e treinamento de novos funcionários (PATIAS et al., 2015). Torna-se crucial descobrir mecanismos para reter mão de obra. Diversos são os fatores que influenciam na não permanência do colaborador na empresa. Dentre estes, o conflito de gerações tem aspecto relevante (MENDES, 2009). Indivíduos que cresceram em épocas diferentes trazem essa bagagem de características distintas para o ambiente de trabalho, influenciando a equipe e o clima organizacional (ZEMKE et al., 2000).

Consideram-se atualmente cinco gerações: a dos veteranos, os baby boomers, X, Y e Z (OLIVEIRA, 2011). Os primeiros sobreviveram a duas guerras mundiais, são rígidos, respeitam hierarquia e estão se aposentando na mesma empresa em que trabalharam a maior parte da vida (ZEMKE et al., 2000). Já os baby boomers valorizam status, carreira, colocam a profissão em primeiro lugar, antes mesmo que a família. Ao contrário das anteriores, a geração X não tem interesse em permanecer na mesma empresa por muitos anos, e prefere equilibrar vida profissional e pessoal, do que colocar o emprego acima de tudo (JACQUES et al., 2015).

A geração Y não teme hierarquia, nem desemprego; é informal, impaciente, e espera ascensão rápida (MALDONADO, 2005). Tratam os superiores como tratam os pais, e “não estão nem aí”. Por último a geração Z, que está chegando ao mercado de trabalho, é conectada 24 horas por dia, cresceu em plena Era Digital, e procura um emprego com o qual se identifica (JACQUES et al., 2015). Todos esses pontos de vista alteram o modo como cada componente destes grupos encara seu emprego, seus colegas e sua empresa, gerando atrito.

Segundo Zemke et al. (2000) uma das condições que criam oportunidade para a ocorrência do conflito são a incompatibilidade e as variáveis pessoais, como cultura, valores e personalidade.

Torna-se necessário, portanto, uma adequação, a fim de evitar que esse conflito de personalidades ocasione saídas da organização, resultando em gastos; assim como problemas com a qualidade do produto ou serviço e com a satisfação dos clientes (PATIAS et al., 2015). Neste sentido, o presente estudo tem a intenção de analisar como o conflito de pessoas de diversas gerações afeta o índice elevado de rotatividade de um determinado setor industrial, aqui apresentado por um nome fictício.

O conhecimento de que a rotatividade gera custos elevados não é suficiente para um gerenciamento eficiente do fenômeno (PATIAS et al., 2015). O impacto econômico ocorre através de custos diretos e indiretos, portanto, requer atenção crítica, e uma condução cuidadosa. Os custos diretos são os custos de recrutamento e seleção, registro, documentação e desligamento. Contabiliza-se custos com materiais, instalações, equipamentos e instrutores utilizados no treinamento (PATIAS et al., 2015). Ocorre também o gasto com horas extras, adaptação do novo trabalhador, e possíveis processos trabalhistas.

A repentina baixa da produtividade da equipe e do setor, e quebra do ritmo de trabalho, enquanto o funcionário novo está em período de treinamento, afeta indiretamente toda a rede de produção (PATIAS et al., 2015). Ocorre frequentemente quando o funcionário antigo se desligou repentinamente, e é necessário um período para reajustamento da equipe, que se encontra sobrecarregada. Como objetivo de analisar como o conflito de gerações se relaciona com a rotatividade do setor de embalagens de uma empresa do ramo lácteo, o presente estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Como o conflito de gerações se relaciona com a rotatividade do setor de embalagem de uma empresa do ramo lácteo?

Neste sentido buscar-se-á compreender como o colaborador de cada geração encara

seu emprego, também buscando identificar as características distintas de cada geração como também os conflitos de percepções entre as gerações elencadas.

Por fim este estudo está estruturado em cinco seções. Além da introdução, na próxima seção será apresentada no referencial teórico a fundamentação sobre o conceito de rotatividade e gerações. Na terceira seção constará a metodologia utilizada neste estudo, sendo seguida da seção dos resultados da pesquisa e finalmente as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Rotatividade

O recurso humano de uma organização é a parte responsável por tornar os processos produtivos, trazendo inovação e competitividade, ao transformar potencial em capacidade real de aproveitamento (ROBBINS, 2005). A qualidade do material humano reflete na qualidade dos produtos e serviços (PACHECO, 2009). O acesso e a permanência desse bem intangível muitas vezes são mais difícil do que o próprio capital ou a tecnologia (GUBMAN, 1998). Nenhuma organização prossegue sem um quadro equilibrado de colaboradores, entretanto, reter um profissional, parte integrante no crescimento das empresas, tornou-se um desafio. Dessa maneira, a rotatividade de pessoal é uma preocupação constante dos gestores (PATIAS et al., 2015).

Os primeiros estudos sobre rotatividade indicaram relações entre turnover e absenteísmo (AGAPITO apud BRAYFIELD; CROCKETT, 1955). Um funcionário que apresenta faltas excessivas não apresenta intenção de permanecer no emprego, gerando um alto índice de rotatividade (AGAPITO, 2015). Entretanto, alguns pesquisadores indicam que mesmo a intenção de desligamento apontar para saída futura do funcionário, não é uma evidência de afastamento inevitável (AGAPITO, 2015). Diversos são os fatores associados a esse não comprometimento, como insatisfação, falta de reconhecimento e não percepção de sucesso na carreira (AGAPITO, 2015).

No lado do profissional contratado, a rotatividade pode desenvolver um sentimento de risco partindo do pressuposto de que o advento das novas carreiras que se desenvolvem no mercado, atrelado a um discurso empresarial, traz um sinal de alerta a estes profissionais já consolidados, em específico no setor de RH, conforme pesquisa desenvolvida por Dalto e Dos Santos (2015).

Assim, por vezes o desligamento voluntário gera uma necessidade de análise de como esse fenômeno afeta o indivíduo, a organização e a sociedade, sem considerar apenas o aspecto negativo para a empresa (PEFATTI apud MOBLEY, 1992). Muitos autores consideram a rotatividade não inteiramente ruim, mesmo gerando inúmeras consequências individuais e coletivas (DALTON; TODOR, 1979), ainda é importante ressaltar que o desligamento afeta tanto o funcionário que fica quanto o que sai (MALDONADO, 2005).

2.1.1 Consequências negativas da rotatividade nas organizações

Os custos financeiros elevados e a queda da produtividade advindos da rotatividade excessiva (PATIAS et al., 2015) somam-se ao impacto nas redes sociais e de comunicação. Um colaborador que pede demissão no momento em que detém um cargo elevado, com alto conhecimento dos processos internos da organização, integrante importante de uma equipe produtiva, ou que tenha ampla rede de relacionamento, provoca um impacto negativo para os que permanecem na organização (ROBBINS, 2005) causado tanto pela falta da presença costumeira, quanto pelo vazio deixado a cargo de outro preencher, e a dificuldade encontrada em restabelecer toda a rede de troca de informações dentro do processo produtivo, quebrando o fluxo de trabalho (ROBBINS, 2005)

Segundo Pacheco (2009) o custo para reposição de um funcionário essencial, com acúmulo de projetos e resultados é altamente dispendioso, principalmente pelos clientes advindos em sua maior parte através desses colaboradores. É a chamada rotatividade disfuncional (DALTON; TODOR, 1982). Nessa situação, é primordial minimizar a taxa de rotatividade, investigando as causas, evitando assim perdas significativas para a organização (PATIAS, 2015). Ainda para Filho (2010) as chamadas estratégias de remuneração ajudam a reter os funcionários de alto desempenho, pelo incentivo financeiro. A diferenciação incentiva a melhora de rendimento dos demais, e valoriza quem se destaca (FILHO, 2010).

Além disso, a simples saída de um companheiro de trabalho, não apenas afeta o desempenho da equipe, ocasionando queda produtiva e nos padrões sociais, como atrai a atenção dos que ficam para o mercado de trabalho externo (ROBBINS, 2005). Isso pode gerar uma nova rotatividade, pelo repentino questionamento dos que ficam sobre seu próprio trabalho, principalmente se houver insatisfação, atrito, ou pouca perspectiva de crescimento (PACHECO, 2009).

Dentre outras consequências do desligamento para o indivíduo está a perda de uma rede de relacionamentos, pela mudança de organização, e pelos desafios de aprendizagem no serviço novo, que requer um período de transição, no caso do funcionário não permanecer ocioso por longo período de tempo (CHIAVENATO, 2008). Ocorre que nem sempre a saída é ocasionada por atritos, uma proposta de emprego de melhor colocação dentro de outra hierarquia é aceita simplesmente pela empresa anterior não oferecer essa possibilidade imediata, ou sequer a ofereça (FAUSTO, 2013).

Por fim, a alta rotatividade encarece os custos de produção, devido à falta de pessoal treinado. O que dificulta o desenvolvimento das atividades de uma organização, afetando o mercado e a economia (CHIAVENATO, 2008). Isso afeta o preço dos produtos, tornando-os elevados e pouco competitivos no mercado. O barateamento, por outro lado, não cobre os gastos com matéria prima e a mão de obra deficiente, podendo levar a empresa a uma crise financeira (CHIAVENATO, 2008).

2.1.2 Consequências positivas da rotatividade nas organizações

Segundo Dalton e Todor (1982) na rotatividade é importante avaliar a qualidade dos funcionários que estão saindo da organização. Se o alto índice de saída for de funcionários de baixo desempenho ocorre a chamada rotatividade funcional, que agrega valor, pela possibilidade de melhoria no quadro de pessoal (DALTON; TODOR, 1982). Ainda de acordo com Chiavenato (2008) a questão primordial sobre rotatividade funcional ou disfuncional é o julgamento que a organização faz acerca do desempenho do indivíduo. De acordo com a concepção do autor, mesmo que tenha sido iniciativa do funcionário se afastar, esse desligamento será considerado benéfico para a empresa se esta avaliar como baixo o seu rendimento durante o período em que esteve empregado

Vários estudos corroboram esse conceito sobre o valor do desempenho do funcionário, no momento do afastamento, sob um ponto de vista positivo (DALTON; TODOR, 1982). Um desligamento vira uma oportunidade de trazer conhecimento e oxigenação para a organização, com a entrada de novos colaboradores que trarão crescimento, contribuindo com suas experiências anteriores e novos projetos (PACHECO, 2009). Dessa forma, uma rotatividade quase nula não é recomendável. Índices muito baixos podem significar entidades estagnadas, com absenteísmo, apatia, sabotagem e improdutividade dos funcionários (FAUSTO apud SILVA, 2008). A rotatividade, em cada caso, é passível de investigação (PATIAS et al., 2015).

A questão primordial é definir as causas de uma rotatividade alta e indesejável, para buscar reduzi-la ao máximo (PATIAS et al., 2015). Diversos são os fatores ligados a esse não

comprometimento, da insatisfação até o modo pelo qual o colaborador encara o trabalho, a equipe e a organização. Nesse ponto, o que apresenta significativa relevância, ou influência, é o histórico cultural de cada indivíduo (ROBBINS, 2005).

Eventos históricos e sociais significantes em estágios cruciais do desenvolvimento influenciam os valores, as atitudes e as crenças das pessoas de cada geração (CORDEIRO, 2013). Essas características impregnadas nos indivíduos são de suma importância nas decisões, comportamentos, ações e reações, afetando diretamente como as pessoas respondem e interagem com outras de valores diferentes (ZEMKE et al., 2000). Lidar com a variedade de gerações numa mesma equipe, cada uma trazendo características distintas devido a experiências diversas, é um desafio que testa o domínio dos gestores na arte de administrar conflitos (ZEMKE et al., 2000).

2.2 Gerações

A rotatividade, além do absenteísmo e da satisfação com o trabalho, é segundo Agapito (2015), decorrência da percepção de cada funcionário sobre a organização em que atua. Essa percepção muda de acordo com o filtro impregnado nos funcionários de cada geração (ZEMKE et al., 1982). Segundo Maldonado (2005) as gerações são grupos de indivíduos classificados de acordo com as experiências compartilhadas, provocadas por eventos históricos relevantes que moldam a personalidade dos indivíduos durante suas vidas. Ou seja, as gerações não são definidas apenas por se enquadrar numa determinada idade, cada grupo tem características distintas (ZEMKE et al., 2000).

Além da questão da idade ou ano de nascimento são estudados elementos como música, estrelas de cinema, moda, esporte, lazer, tecnologia e outros tipos de cultura popular (CORDEIRO apud PARRY; URWIN, 2010). Ainda existem divergências com relação à data de nascimento que divide as gerações, entretanto há concordância com a maior parte das características principais. Atualmente são consideradas cinco: A dos veteranos, os baby boomers, geração X, Y e Z (CORDEIRO, 2013).

2.2.1 Veteranos

Os veteranos, ou tradicionalistas, são os nascidos até 1945. Cresceram num cenário de guerra mundial, alguns deles em duas. Economias em crise, como a grande crise de 1929, países devastados pelos conflitos. São pessoas rígidas, respeitadoras de leis e regras, devido sua experiência de vida (ZEMKE et al., 2000). A sociedade era formada pela família tradicional, o pai trabalhava fora, e a mãe cuidava dos filhos em casa. Tradições, moral e bons costumes eram cultivados, e a preocupação com o sustento da família, tornava os veteranos dedicados e fiéis ao emprego. Privilegiavam estabilidade, respeitando a hierarquia, pelo costume de ter um chefe na família, responsável pelo sustento. Aguardavam promoções, pretendendo se aposentar na mesma empresa em que trabalharam a maior parte da vida. É a geração do dever que precede o prazer (ZEMKE et al., 2000). Atualmente com cerca de 80 anos de idade, na maior parte os veteranos estão aposentados, e possivelmente não se encontrarão representantes para o presente estudo.

2.2.2 Baby boomers

É o nome dado à geração nascida imediatamente após o fim da segunda guerra mundial, até 1965, e significa explosão de bebês. Após o conflito ocorreu uma alta taxa de natalidade, como se o ser humano tivesse uma pressa repentina de reproduzir, ou “repovoar” o planeta (MALDONADO, 2005). Este fato talvez se deva aos milhões de mortos que a guerra deixou

pelo mundo. Atualmente com cerca de 50 a 70 anos, os funcionários baby boomers trazem traços distintos: a empresa em primeiro lugar, realização profissional atrelada a empregos duradouros, valorização do trabalho em equipe e obediência às normas (ZEMKE et al., 2000).

Além disso, buscam uma carreira sólida, que os realizem, não apenas contribua para manter as contas em dia. Valorizam um bom ambiente de trabalho. Colocam a carreira à frente da família, pela busca da realização profissional, por isso mesmo tendem a se aposentar mais tarde, por gostarem de trabalhar, e mesmo após a aposentadoria buscam atividades alternativas, como trabalho voluntário, aproveitando sua reconhecida vitalidade (ZEMKE et al., 2000). São considerados excelentes profissionais no mundo corporativo (JACQUES et al., 2015).

2.2.3 Geração X

Nascidos após 1966 até 1979, atualmente com idades entre 37 a 50 anos, essa geração presenciou o primeiro contato com inovações tecnológicas durante sua juventude: a televisão, o videocassete, o computador e a internet (OLIVEIRA, 2008). As mulheres começaram a trabalhar fora tomando parte do sustento, também como um chefe da família (MALDONADO, 2005). Com esse novo padrão hierárquico em casa, a geração X amadureceu um tanto rebelde quanto à hierarquia no trabalho (MENDES, 2009). São fáceis de recrutar, porém difíceis de manter no emprego, graças à influência da cultura rebelde e revolucionária dos anos 70 (MALDONADO, 2005). Buscam qualidade de vida, e são mais empreendedores que as gerações anteriores. Os membros dessa geração são egoístas, individualistas, autossuficientes (MALDONADO, 2005) Foram os primeiros a romper com o padrão “Minha vida é meu trabalho” das gerações anteriores.

2.2.4 Geração Y

Nascidos entre 1980 e 1990, a geração Y cresceu na era digital, aprendendo a lidar com os avanços tecnológicos desde crianças (COELHO, 2012). Como nasceram numa economia equilibrada, em pleno desenvolvimento, já distante da guerra, não temem desemprego, consideram o trabalho um meio, e não um fim (COELHO, 2012).

Além disso, os indivíduos dessa da Geração Y foram criados com menor rigidez, são questionadores, individualistas, competitivos, autoconfiantes, e não respeitam sobremaneira hierarquias. Gostam de desafios, e esperam ascensão rápida no trabalho (MALDONADO, 2005). Essa geração respeita hierarquia apenas através da admiração, não por imposição. É necessário ver o chefe como um exemplo de eficiência, para segui-lo (COELHO, 2012), apresentando ainda opiniões divergentes das gerações anteriores, e considera que a cooperação, os valores e a competência são fatores de desenvolvimento da carreira (KNOB, 2016).

2.2.5 Geração Z

Esses jovens que estão chegando ao mercado de trabalho são conectados 24 horas por dia. Trabalham no que gostam, escutam pouco, falam menos ainda, e são vistos frequentemente com fones de ouvido (CIRIACO, 2009). A comunicação pelas redes sociais predomina sobre a fala convencional, são de poucas palavras, e suas frases são curtas, como as mensagens que trocam pelos celulares (CERETTA, 2011). Eles têm a capacidade de executar várias tarefas ao mesmo tempo, por terem desenvolvido um sistema cognitivo fragmentado (MENDES, 2009). Isso se deve aos estímulos múltiplos, TV, internet, celular, fones de ouvido, redes sociais, com os quais dividem a atenção ao mesmo tempo (CIRIACO, 2009; MENDES, 2009)

3. METODOLOGIA

Para a coleta de dados foram aplicados treze questionários de entrevistas semiestruturadas, que conforme Duarte (2002), tem o desafio de formular perguntas da melhor forma, cuidando ainda para que as expressões corporais não concedam impressões equivocadas quanto aos objetivos almejados. Neste sentido, as questões apresentadas no roteiro das entrevistas estão de acordo com a estrutura pré-definida por Agapito, Polizzi, Filho e Siqueira (2015) e se relacionam ao bem-estar, percepção de rotatividade, reconhecimento, satisfação, envolvimento e comprometimento com o trabalho.

Posteriormente, as entrevistas foram todas gravadas e transcritas, para posterior análise dos dados captados, evitando assim, a perda dos relatos, sendo neste sentido, analisados com maior perícia pelos pesquisadores. Por fim a análise dos dados se desenvolveu com a apresentação de trechos de afirmações dos entrevistados (DUARTE, 2002) compondo-se para tanto os principais dados que possibilitaram as conclusões do estudo por meio da resposta às questões de pesquisa apresentadas.

Como fonte de triangulação de dados, reduzindo assim, incoerências quanto a interpretação e análise, outra importante fonte se refere ao fato de que um dos pesquisadores que aplicaram a pesquisa, ser integrante do setor analisado, atrelando-se assim a observação participante, que se refere a inserção do pesquisador no ambiente pesquisado, interagindo no meio, sentindo e partilhando de suas percepções (QUEIROZ et al., 2007), sendo este elemento auxiliar no entendimento e interpretação das respostas captadas nas entrevistas semiestruturadas.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

O bem-estar no trabalho abrange uma série de condições que determinam qual o sentimento predominante do funcionário no ambiente à qual está inserido. Na Tabela 1 pode-se observar qual a opinião dos entrevistados quando indagados sobre como se sentem na empresa onde estão atualmente, de uma forma geral, classificados de acordo com suas respectivas gerações.

Tabela 1 - Como a empresa em que trabalho me faz sentir.

	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Orgulhoso dela				
Contente com ela	1	3	3	
Entusiasmado com ela	1	1		
Interessado com ela				2
Animado com ela	1			1

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando a tabela 1, observa-se que a maior parte dos entrevistados demonstra estar contente ou entusiasmado por trabalhar na empresa, embora no atual cenário de crise a palavra “contente” possa estar relacionada mais ao fato de se ter um emprego, do que ao sentimento genuíno relacionado ao contentamento de fazer parte desta organização. Nota-se ainda que somente a geração Z usou o termo “interessado” para definir seu sentimento. Verifica-se ainda que esse interesse na atividade que desempenha no momento reflete na intenção de rotatividade, pois eles raramente pensam em demitir-se, ao contrário dos demais, conforme veremos adiante na tabela relacionada à carreira.

Sobre satisfação no trabalho sabemos que gera impactos negativos e significativos na intenção de rotatividade (AGAPITO, 2015). São diversos os parâmetros utilizados para medir esse grau de satisfação. As questões abordadas neste presente estudo são apresentadas na Tabela 2 e estão relacionadas à satisfação no trabalho.

Tabela 2 - Satisfação no trabalho

	Baby Boomer	Geração X	Geração Y	Geração Z
Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	Insatisfeita Satisfeito Satisfeita	Satisfeita Depende do trabalho	Insatisfeita, Podia ser melhor Satisfeito Satisfeita	Indiferente Indiferente Satisfeito
Com o número de vezes que já fui promovido nessa empresa	Satisfeito Podia ser melhor Satisfeita	Mais ou menos Razoável Mais ou menos Mais ou menos	Satisfeita Satisfeito Satisfeita	Satisfeito (entrou há pouco tempo) Satisfeito Satisfeito
Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	Insatisfeito (muita responsabilidade) Podia ser melhor Podia ser mais	Não, insatisfeita Razoável, podia ser melhor Podia melhorar Podia melhorar	Podia ser mais Insatisfeito, está fora da faixa Satisfeita, acho justo	Está bom Satisfeito
Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	Satisfeito Satisfeita Satisfeita	Insatisfeita (muita traição) Mais ou menos Satisfeita Satisfeita	Insatisfeita (muita falsidade) Satisfeito Satisfeita	Satisfeito Indiferente, tanto faz
Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	Satisfeito Está bom Satisfeita, gosta do que faz	Satisfeita Satisfeita Satisfeita Satisfeita	Satisfeita Satisfeito Satisfeita	Satisfeito Satisfeito Satisfeito
Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	Insatisfeita Satisfeita	Satisfeita Podia melhorar Indiferente Tanto faz	Satisfeita Satisfeito Satisfeita	Satisfeito Satisfeito, mas deveria ter teste de aptidão Indiferente
Com a capacidade de o meu trabalho absorver-me.	Satisfeita Satisfeita	Satisfeita Satisfeita	Satisfeita	Satisfeito Satisfeito Satisfeito
Com as oportunidades de ser promovido nessa empresa	insatisfeita	Não, insatisfeita Tudo tem seu tempo Indiferente (vai se mudar) Satisfeita (foi)	Satisfeito	Satisfeito
Com o entendimento entre mim e meu chefe.	Satisfeito satisfeita	Satisfeita Satisfeita	Satisfeito	É bom Insatisfeito Satisfeito
Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.		Satisfeita		Insatisfeito Estou aborrecido
Com a maneira como meu chefe me trata.	Satisfeito Satisfeita	Satisfeita Satisfeita Satisfeita Satisfeita	Satisfeita Satisfeito	Satisfeito Satisfeito
Com a variedade de tarefas que realizo.	Satisfeito Insatisfeita Satisfeita	Satisfeita Satisfeita Satisfeita Satisfeita	Satisfeita Satisfeito Satisfeita	Satisfeito Bastante satisfeito
Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	Satisfeito Satisfeita Insatisfeita, pode melhorar	Insatisfeita Insatisfeita Satisfeita Satisfeita	Insatisfeita, pode melhorar Satisfeita Satisfeita	Satisfeito Não sinto confiança nenhuma Indiferente
Com a capacidade profissional do meu chefe.	Satisfeito Satisfeita satisfeita	Insatisfeita Razoável Satisfeita Satisfeita	Satisfeita Satisfeito Satisfeita	Satisfeito Satisfeito Satisfeito

Fonte: Dados da Pesquisa.



Conforme pode-se verificar na Tabela 2, no que se refere ao relacionamento com os colegas de trabalho, as três primeiras gerações pesquisadas mantiveram opinião parecida, entre satisfeitos e insatisfeitos, variações ligadas provavelmente aos desentendimentos no ambiente de trabalho. Como exemplo, entrevistada X1 disse, sobre o assunto: “Tudo traíra”. “Muita falsidade” ressalta a Entrevistada Y1, 33. O fato é que ocorre muita competição entre as mulheres, e questões pessoais, como desafetos, envolvidas com o trabalho. A divisão entre pessoal e profissional deveria ser clara dentro da organização, de acordo com as orientações recebidas na admissão, entretanto não é o que se observa na prática. Assim como Zemke et al. (2002) já citava, a incompatibilidade e as variáveis pessoais são as maiores fontes geradoras de atrito no ambiente de trabalho não sendo um problema de fácil solução.

Em relação ao espírito de colaboração, há funcionários que demonstram desinteresse para trabalhar em equipe, o que causa irritação nos demais. Como representante de uma geração questionadora (MALDONADO, 2005) a entrevistada Y1 atesta: “Alguns fingem que não estão vendo o que tem que fazer e não fazem. Principalmente os homens. Sempre tem que pedir ajuda”, finaliza, apontando que os homens demonstram pouca iniciativa no serviço no que se refere ao ajudar as colegas. Como se trata de uma indústria, o trabalho costuma ser mais cansativo do que em outros ramos de atividade, e essa falta de colaboração prejudica o desempenho da equipe, gerando insatisfação.

O Entrevistado Z2, 22, afirma: “Não tenho confiança nenhuma nos meus colegas”, demonstrando que conflitos entre os colaboradores não são privilégio apenas das gerações anteriores, apesar de que em relação ao tipo de amizade que os colegas demonstram os representantes da geração Z se sentem indiferentes. Eles não se importam se os colegas são pouco confiáveis, pois são acostumados a múltiplos estímulos. “Tanto faz”, diz Entrevistado Z2, 22 anos. Os mais jovens são de poucas palavras, e focam no trabalho, não nas pessoas, assim como reitera Ciriaco (2009). Não impõem suas opiniões nem questionam demais os outros, o que contribui para serem bem-aceitos nas organizações. De qualquer forma, em todos os grupos humanos, haverá alguém que se destaca pela personalidade forte, sendo tolerado pelos demais. “Todo setor sempre tem alguém que vai caçar confusão assim, vai inventar alguma coisa que não foi dita ou uma coisa que foi mal-entendida, todo setor acho que tem”, disse Entrevistada Y3, 24 anos, conformada.

Quanto às promoções de cargo a geração Z, que está na empresa há pouco tempo, está satisfeita, principalmente por ainda estarem aprendendo a desenvolver suas funções. Aguardam promoções futuras, sem maiores preocupações. A maioria ainda mora com os pais, e tem poucos gastos. Já a geração X, na totalidade, está descontente. Trabalham há anos na empresa, mas tiveram poucas oportunidades de crescimento. Não se sentem reconhecidos. Ou alimentaram expectativas maiores que a realidade, que não se cumpriram devido à baixa escolaridade ou pouca qualificação profissional, que é fator de peso na atualidade, no que se refere à elevação de cargo. Trabalham insatisfeitos: “Em vez de contratar as pessoas, qualificar as pessoas que está lá dentro mais tempo, dar mais oportunidade. Fazer mais recrutamento interno”, justifica Entrevistada X4, 45 anos, ainda no aguardo de uma oportunidade de crescimento. Continua estudando, porém em áreas administrativas, pouco relacionadas à atividade que desempenha no momento, sinalizando que pretende trocar de função, o que provavelmente não atende aos planos da gerência de produção sobre sua carreira dentro da indústria.

A Entrevistada X2, 37 anos, critica: “Passei para operadora, mas meu salário não deu como as outras estão ganhando. Estou esperando”. Quer receber a mesma quantia que as colegas que já eram operadoras antes dela. Por algum motivo, como citado anteriormente, o empenho da geração X não é plenamente reconhecido. Querem qualidade de vida, entretanto, como começaram a trabalhar fora muito cedo para auxiliar no sustento da casa, a maioria teve pouca oportunidade de estudar, tornando-se uma lacuna entre a geração mais antiga e mais

experiente, e a geração mais nova e bem preparada.

Prosseguindo com a questão salarial, com a pergunta agora relacionada ao quanto se trabalha, a insatisfação nas respostas esteve presente em todas as gerações. “Podia ser melhor” foi a reação da maioria dos entrevistados, evidenciando que todos acreditam merecer ganhar mais pelo esforço despendido. “Pela responsabilidade. Tem que ter muita responsabilidade”, entrevistado Baby Boomer 1, 61 anos. Poderia estar aposentado, mas continua na ativa pelo simples prazer de trabalhar, um exemplo típico dessa geração (ZEMKE et al., 2000). Dificilmente adoece. Tem experiência na lida do serviço e com as pessoas. Para o entrevistado Y1, 24 anos, a profissão que exerce paga melhor em outras empresas: “Está fora da faixa salarial. O meu trabalho hoje tem mercado, se eu sair daqui eu tem outros lugares que eu consigo fazer a mesma profissão, exercer a mesma função que eu exerço hoje”, demonstrando que investiu em especialização. Os participantes foram questionados ainda sobre qual a posição que o emprego ocupa nas suas prioridades. Os resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 –Sobre seu trabalho atual

	Baby Boomer	Geração X	Geração Y	Geração Z
As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.	Sim Concorda Concorda	Discorda Sim Vem da família Família em primeiro lugar	Discorda Discorda Concorda, é o sustento	Concorda (não faz nada em casa) Não Concordo moderadamente
As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.	Nem discordo nem concordo Nem discordo nem concordo (faz parte) Concorda, gosta do que faz	Discorda Sim, o trabalho é a segunda casa Não (família) Não (família)	Nem sempre Discorda Tem que trabalhar	Concorda (não faz nada em casa) Discorda totalmente Discorda levemente
As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.	Em parte Sim	Não Sim	Em parte, minha sobrevivência vem dele Não	Discorda Discorda totalmente Concorda levemente
Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.	Não, tem outras “funções” Não, tem a família, tem Deus Tem Deus, a família, mas concorda	Não Em parte sim Não Não	Nem sempre Discorda Não	Nem concorda nem discorda Discorda totalmente
Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.	Sim Sim	Não Sim Sim, pela responsabilidade Tem que ser responsável	Bastante Nem concordo, nem discordo Sim, faço meu serviço, mas não misturo a vida pessoal	Concordo levemente Na empresa sim, fora não Concorda totalmente

Fonte: Dados da Pesquisa.

A conclusão, nesse caso específico, é a de que os Babies Boomers colocam o emprego em primeiro lugar nas suas vidas, logo após Deus. Foram os únicos a fazer referências religiosas. São de uma época com forte influência religiosa dentro de casa, o que já não se observa na atualidade. Essa geração é reconhecida por priorizar a carreira acima de tudo, por buscar no trabalho a realização de sua vida (ZEMKE et al., 2000). Enquanto isso, os membros da geração Z discordam sobre o emprego trazer os melhores momentos do dia. Conectados 24 horas por dia, as redes sociais são a maior fonte de contentamento desses jovens, que vivem num mundo virtual, e continuam sempre em busca de novas tecnologias (CIRIACO, 2009; MENDES, 2009).

A intenção de rotatividade é um parâmetro utilizado para medir a vontade que um profissional apresenta para sair do seu emprego (AGAPITO). É importante entender esse fenômeno a fim de evitar gastos excessivos com contratação e demissão de mão de obra. A perda de bons profissionais prejudica a eficiência das organizações, promovendo demora na conclusão de processos (ROBBINS, 2005). As frases apresentadas na Tabela 4 representam a intenção de turnover dos entrevistados:

Tabela 4 - Frases que representam seu pensamento atual

	Baby Boomer	Geração X	Geração Y	Geração Z
Penso em sair da empresa onde trabalho.	Às vezes, se aposentar Não, nunca Nunca	Não Sim, se tiver uma oportunidade melhor Sim, para trocar de turno Sim, mas mudou de ideia (crise)	Nunca Já, às vezes a escala desanima Às vezes	Raramente Raramente Raramente
Planejo sair da empresa onde trabalho.	Não Não		Não	Raramente Raramente Raramente
Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho.	Não			Raramente Raramente Raramente

Fonte: Dados da Pesquisa.

Como já citamos no começo da análise, a geração Z, que demonstrou nas questões de satisfação geral ter interesse nas tarefas desenvolvidas, raramente pensa em demitir-se da empresa. São indivíduos que, quando gostam do que fazem, levam o trabalho a sério. No lado oposto, podemos observar que a geração X, em unanimidade, trocava de emprego se tivesse oportunidade. Observamos em análises anteriores que estes indivíduos não se sentem valorizados dentro da empresa. Seja pelo baixo grau de qualificação, ou talvez por serem rebeldes quanto à hierarquia no trabalho (MENDES, 2009) Especialistas também observam que são vistos como egoístas, individualistas, e autossuficientes, com pouca propensão em permanecer nos empregos, por serem inconformados (MALDONADO, 2005).

A percepção de sucesso na carreira é um forte indicativo de permanência na organização. As chamadas estratégias de remuneração servem para reter profissionais, e diferenciá-los dos demais (FILHO, 2010), assim como as promoções de cargo. São apenas alguns indicativos de que o funcionário é valorizado dentro da empresa onde atua. Na Tabela 5 é testada essa percepção, do ponto de vista dos entrevistados:

Tabela 5 - Sobre sua carreira profissional

	Baby Boomer	Geração X	Geração Y	Geração Z
Tenho orgulho do que faço profissionalmente.	Concorda Tenho	Muito Sim Sim	Sim Sim Sim	Concordo Concordo Moderadamente
Estou tranquilo sobre meu futuro quanto às minhas necessidades financeiras e materiais	Concordo Não, o salário podia ser melhor Acho que sim	Não Sim Mais ou menos Mais ou menos	Não, se preocupa com o futuro Nem concorda nem discorda Discorda, precisa estudar mais	Concorda Discorda totalmente (quer ser advogado) Discordo levemente
Estou constantemente aprendendo e me desenvolvendo em minha carreira.	Sim Sim Sim	Concorda Sempre Aprendendo Indiferente Concorda	Sim Sim	Concorda levemente Não, faz faculdade de outra coisa (direito) Concordo levemente
Tenho criado inovações importantes durante minha carreira profissional		Sim	Cada um trabalha de um jeito diferente Não	Não Sim Mais ou menos, concorda de leve
Tenho uma boa rede de contatos profissionais.	Tem Só as amizades Só no setor mesmo	Sim Tenho Conversa com os chefes Só no setor	Só no setor mesmo Não Não	Não Fora da empresa, no ramo de direito sim Não
Minha carreira é compatível com minhas vocações.	Sim, mas já trabalhou em outras coisas Sim, gosta do que faz Sim	Nem discorda nem concorda (você tem que fazer) Por enquanto sim, mas busca sempre se desenvolver Não, queria ser costureira Não, queria abrir um negócio próprio	Sim, gosta do que faz Sim Não, quer ser veterinária	Nem concorda nem discorda Não, estou estudando direito Nem concordo nem discordo
Tenho sucesso nas avaliações da minha competência		Tenho Sim	Concorda Sim	Concordo Sim Moderadamente
Meu trabalho gera efeitos positivos na sociedade.	Claro Sim Sim	Indiferente Sim Sim Sim	Sim Sim Sim	Não envolve nada lá fora Sim, produzimos alimento Concordo totalmente
Tenho alcançado minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) em minha carreira		Tudo há seu tempo	Pretendo subir mais, mas tenho de retomar estudos Nunca pensou nisso	Estou subindo Não, quer ser advogado Quer subir mais
Sou reconhecido (a) pelos colegas de trabalho.	Sim Sim Sim	Não Sim Sim Sim	Nem sempre Não Sim	Muito Sim Nem discordo nem concordo
Minha renda supre as necessidades minhas e de meus dependentes.	Podia ser melhor Não	Podia ser melhor, mas dá para manter Podia ser melhor Não Não	Não, família muito grande Não, o salário está abaixo da faixa Sim	Sim Não, de forma alguma Mais ou menos, podia ser melhor

Fonte: Dados da Pesquisa.



O descontentamento com o salário envolve também, na maioria dos casos, os gastos com dependentes. Como observamos na tabela, quando indagados se a renda supre as necessidades, surgem outros motivos de insatisfação: “Não, não, lá em casa todo mundo trabalha, tem que se ajudar. Meu marido, minha filha, todos sempre trabalharam. É insuficiente (o salário), não dá para viver bem”. Explica entrevistada X 3, 43 anos. “Não, supre o necessário, mas não o que realmente necessita” lamenta entrevistada Baby Boomer 2, 54 anos. Sobre esse assunto, entrevistada Y1, 33 anos, emenda: “Não, não é. Por que minha família é grande. Somos sete, aí tem as noras que aparece lá. E as coisas estão caras”. Entrevistada Baby Boomer 1, 51 anos, concorda: “Eu também que pago aluguel, tudo, e não tenho nem casa”, ressaltando que o aluguel consome boa parte do salário que, segundo ela e os demais, poderia ser melhor. Partindo dessa premissa, outros concordam, mas estão conformados: “Podia ser melhor, a gente não reclama ainda mais a gente que é só tem que fazer tudo mais melhor. Sabe que hoje em dia não está fácil as coisas, a gente tem que entender essas coisas” (Entrevistada X4, 45 anos) Já o entrevistado Baby Boomers 3, 61, reclama que o salário não está de acordo com seu esforço, porém não tem preocupações quanto às suas necessidades e de sua filha, devido a uma vantagem estratégica: “Moro no sítio, não pago luz nem água, tenho carne, leite, ovo, e não pago aluguel”. Com tradição de região agropecuária, a maioria dos Babies Boomers entrevistados cresceram no interior, e tem conhecimento profundo de agricultura e pecuária.

Para aqueles que não têm dependentes, a situação é ainda melhor avaliada. “Por enquanto está bom, enquanto não tem contas está bom. Por enquanto a renda está boa.” (Entrevistada Y2). Para entrevistado Z2, que também mora com os pais, o motivo do descontentamento é outro: “Não, não tenho dependentes, mas a minha renda não supre as minhas necessidades de forma alguma. Muito pelo contrário (risos)”. O problema, no caso dele, são os gastos excessivos com novas tecnologias, como o último Iphone lançado, e com cartão de crédito.

Novamente se observa que a geração X almeja algo diferente do emprego atual, como um negócio próprio ou ramos diferentes de atividade. O empreendedorismo também é uma marca registrada desses indivíduos, além da cultura rebelde da sua época (MALDONADO, 2005).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com este estudo conclui-se que a geração X tem menos propensão a permanecer no emprego, devido a uma série de fatores citados durante a análise dos parâmetros de satisfação, intenção de rotatividade e comprometimento organizacional. O principal deles é a sensação de que não são reconhecidos pelos superiores no ambiente de trabalho, seja pela exclusão das elevações de cargo, ou pela demora que ter o salário equiparado aos demais. Entretanto a rebeldia e a oposição à hierarquia são características marcantes dessa geração, tanto como o individualismo.

A geração Y apresentou uma tendência bastante forte de buscar novas oportunidades no mercado de trabalho, o que denota sua variabilidade e busca de algo novo. No caso da geração Z, percebeu-se certo conformismo com o atual trabalho e uma adaptabilidade com as condições atuais de seus trabalhos, repassando uma condição de baixa rotatividade. Por fim a geração baby boomers desenvolveu um quadro de estabilidade, mesmo com a afirmação de que as condições de trabalho e de salário poderiam ser melhores, não se percebendo, no entanto, a existência da busca de novas oportunidades no mercado de trabalho.

Um dos principais fatores de motivação à rotatividade em todas as gerações está relacionado ao salário e sua importância na sustentação da família do trabalhador. Em todas as gerações este fator foi citado como de possível condição para busca de novas oportunidades no mercado, o que pode indicar um ponto de atenção aos empresários, principalmente no

que se refere a uma análise do mercado de trabalho quando da demissão ou admissão de empregados.

Dentre as limitações da pesquisa percebe-se que respostas apresentadas nesta pesquisa encareceram de precisão, devido a não compreensão de alguns entrevistados sobre o significado e objetivo da pergunta. Os relatos mantiveram-se fiéis às colocações, e foi explicado, dentro do possível, o que se pretendia mensurar com essas questões.

Quanto à possibilidade de novos estudos, pode-se utilizar a ferramenta desta pesquisa em aplicação em diferentes setores da mesma empresa, ou até mesmo em outras empresas do mesmo ramo de atividade ou outros ramos, perfazendo assim uma possível comparação dos resultados com a atual pesquisa.

REFERÊNCIAS

AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade. Revista de Administração Mackenzie, 2015.

BARBOSA, M; ALMEIDA, A; MARTINS, C; A Atualidade do Conceito de Gerações de Karl Mannheim: perspectivas para a análise das relações entre educação e trabalho. Disponível em: <http://www.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3682&Itemid=318> Acessado em: 26 Agosto. 2016.

BISPO, P. A Importância da Gestão do Turnover. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html> Acessado em: 04 Setembro. 2016.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. RAUNP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 3, n. 2, art. 2, p. 15-24, 2011.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. Cadernos de pesquisa, v. 115, n. 1, p. 139-154, 2002.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. Disponível em <<http://pt.slideshare.net/PauloCAmaro/gesto-de-pessoas-3ed-idalberto-chiavenato>> Acessado em: 05 Setembro. 2016.

CIRIACO, D. O que é a Geração Z? Disponível em <<http://www.tecmundo.com.br/curiosidade/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm>> Acessado em: 02 Setembro. 2016.

COELHO, F. O Que Podemos Aprender Sobre a Geração y Com o Jogador Neymar. 2012. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/o-que-podemos-aprender-sobre-a-geracao-y-com-o-jogador-neymar/62692/>> Acessado em: 01 Setembro. 2016.

DALTO, G. N.; DOS SANTOS, A. C. B. Novas concepções de carreira e fidelidade corporativa: uma (im) possibilidade em tempos de capitalismo flexível? Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe). ISSN 2237-1427, v. 5, n. 3, 2016.

DALTON, D. R; TODOR, W. D; KRACKHARDT, D. M. Turnover Overstated: The Functional Taxonomy. Disponível em <<http://www.andrew.cmu.edu/user/krack/documents/pubs/1982/1982%20Turnover%20Overstated.pdf>> Acessado em: 28 Agosto. 2016.

FAUSTO, F. As Consequências da Rotatividade de Pessoal. Disponível em <<http://www.gpportal.com.br/2013/08/as-consequencias-da-rotatividade-de.html>> Acessado em: 07

Setembro. 2016.

FILHO, V. P. Remuneração Estratégica. Disponível em <<http://www.britcham.com.br/download/081111.pdf>> Acessado em: 05 Setembro. 2016.

GUBMAN, E. The EngagingLeader. Disponível em <<http://www.suleemmanuel.com/wp-content/uploads/pdf/The%20Engaging%20Leader.pdf>> Acessado em: 15 Maio. 2016.

JACQUES, T. C; PEREIRA, G.P; FERNANDES, A.L. Geração Z: Peculiaridades Geracionais Na Cidade De Itabira-MG. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/528>>Acessado em: 25 Setembro. 2016.

KNOB, Mônica Aline Strack. Percepção de carreira para a Geração Y - um desafio para as organizações. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe). ISSN 2237-1427, v. 6, n. 3, 2016.

MALDONADO, M. T; A Geração Y no Trabalho: Um desafio para os Gestores. Disponível em:

<http://www.mtmaldonado.com.br/artigos/geracao_y.php> Acessado em: 23 Agosto. 2016.

MENDES, J. Conflito de Gerações. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/conflito-de-geracoes/31473/>> Acessado em: 27 Agosto. 2016.

OLIVEIRA, S. R; PICCININI, C, V. Mercado de trabalho: múltiplos (des) entendimentos. Disponível em <<: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n5/v45n5a12.pdf>> Acessado em: 22 Agosto. 2016.

OLIVEIRA, S. Geração Y. Disponível em: http://www.integrareeditora.com.br/imp_download/n660mbwkv0_geracao_y_2_livreto.pdf Acessado em: 15 Maio, 2016.

PACHECO, M. S. Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas. Disponível em < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-27072009-173738/en.php> > Acessado em: 10 Maio, 2016.

PATIAS, T. Z; WITTMANN, M. L; LISZBINSKI, B. B; BALESTRERI, A. S; & COSTA, C. F. (2015). Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia, 14(1), 143-170.

PHILLIPS, J. J. ManagingRetention: A StrategicAccountability Approach. Disponível em <<http://www.roiinstitute.net/wp-content/uploads/2014/12/Managing-Retention-A-Strategic-Accountability-Approach.pdf>> Acessado em 18 Maio, 2016.

QUEIROZ, D. T. et al. Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. Rev. enferm. UERJ, v. 15, n. 2, p. 276-283, 2007.

ROBBINS, S. P. Fundamentos do Comportamento Organizacional. Tradução de Reynaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Disponível em <: <http://docslide.com.br/self-improvement/comportamento-organizacional-stephen-p-robbins-livro.html>> Acessado em: 15 Maio. 2016.

ZEMKE, R; RAINES, C; FILIPCZAK, B. Choque de Gerações. ExecutiveDigest: Edição Nº65 - Carreira&família. Ano:2000. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/choque-de-geracoes-5584679abf654.html>> Acessado em: 25 Maio. 2016.