

FACULDADE DE DIREITO DE VITÓRIA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

ISABELLE RAMOS DE OLIVEIRA

**A GERAÇÃO Z E O MERCADO DE TRABALHO: O QUE MUDA NA ORGANIZAÇÃO  
EMPRESARIAL COM O SURGIMENTO DO CARGO DE “ZEO”?**

VITÓRIA  
2023

ISABELLE RAMOS DE OLIVEIRA

**A GERAÇÃO Z E O MERCADO DE TRABALHO: O QUE MUDA NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL COM O SURGIMENTO DO CARGO DE “ZEO”?**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Direito da Faculdade de Direito de Vitória, como requisito parcial para aprovação na disciplina Projeto de Conclusão de Curso. Orientador: Profa. Me. Alessandra L. de M. S. e Albuquerque.

VITÓRIA  
2023

## RESUMO

O presente estudo se propõe a analisar se há relação entre a inserção da geração Z no mercado de trabalho com a criação do cargo de ZEO, bem como a conseqüente alteração na organização e comportamento empresarial. Para tanto, utilizou-se da Teoria dos Campos de Pierre Bourdieu para delinear a estrutura social e os indivíduos, estruturante e estrutural. Dessa forma, buscou-se analisar se os diferentes momentos históricos de surgimento de cada uma das gerações (*baby boomers*, x, y e z) afetou na organização empresarial, ao passo de contribuir para o surgimento de novos cargos e para a alteração do cenário empresarial em prol de alargar os direitos fundamentais e benefícios dos profissionais da geração Z.

**Palavras-chave:** geração Z; direito fundamental; cenário empresarial; mercado de trabalho; cargo de ZEO.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>1 AS DISTINTAS GERAÇÕES E SUA EVOLUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
1.1 DA GERAÇÃO DOS <i>BABY BOOMERS</i> À GERAÇÃO Z.....	6
<b>2 A GERAÇÃO Z E O MERCADO DE TRABALHO.....</b>	<b>10</b>
2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	10
2.2 ALTERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO DIANTE DAS EXPECTATIVAS DA GERAÇÃO Z .....	12
<b>3 GESTÃO DE PESSOAS, CAPITAL HUMANO E A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DA GERAÇÃO Z NAS ORGANIZAÇÕES: O SURGIMENTO DO CARGO DE “ZEO” .....</b>	<b>16</b>
3.1 GESTÃO DE PESSOAS E CAPITAL HUMANO: A IMPORTÂNCIA DA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL ANTE AO SURGIMENTO DE NOVAS GERAÇÕES	16
3.2 EXPECTATIVAS E PREFERÊNCIAS DE TRABALHO DA GERAÇÃO Z.....	22
3.3 O SURGIMENTO DO CARGO DE “ZEO”: UMA FERRAMENTA DE INTEGRAÇÃO DA GERAÇÃO Z AO MERCADO DE TRABALHO.....	24
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>

## INTRODUÇÃO

Atualmente, no mercado de trabalho, podemos encontrar profissionais de diferentes gerações, as quais são denominadas de *baby boomers*, X, Y e Z, que possuem diferentes características e comportamentos, diferenciados pela época de seu nascimento, por isso, agem, enxergam o mundo e pensam de formas distintas.

A distinção dessas gerações, segundo Comazzetto (2016), sofre influência pela data de nascimento de cada uma: a geração *baby boomer* engloba as pessoas nascidas entre 1940 a 1960, marcados pelo fim da Segunda Guerra Mundial e que apresentam em seus traços de personalidade muita rigidez e disciplina, sendo conhecidos no aspecto profissional como leais. A geração X, por sua vez, é das pessoas nascidas entre 1960 e 1980, marcadas por movimentos revolucionários, valorizando o trabalho e em busca de estabilidade financeira. Enquanto isso, a geração Y, com pessoas nascidas entre 1980 e 2000, acompanha o desenvolvimento tecnológico e se aproveita de uma prosperidade econômica antes não vivenciada (COMAZZETTO, 2016). Por fim, a geração Z, nascidos de 2000 a 2010, a partir do aprimoramento da tecnologia, que permitiu a disseminação de informações de forma expressa, o que estimulou a formação de profissionais que buscam equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, engajados por preocupações sociais e ambientais (COMAZZETTO, 2016).

Cada uma das gerações presenciou um momento histórico diferente e, conseqüentemente, visualizou o processo de globalização de formas distintas de modo que a experiência econômica de cada momento influenciou na formação do mercado de trabalho de cada época. Não se trata somente de os comparar ou compreender os seus históricos, mas de reconhecer e analisar as diferenças comportamentais a fim de obter uma gestão social dentro das organizações de forma benéfica a esses profissionais.

A mudança é um dos principais pontos a serem avaliados, pois quando essa alteração acontece e envolve gerações diferentes, existe forte tendência de haver resistência e,

com isso, grandes problemas poderão surgir, se não previstos e solucionados de maneira racional.

Nesse sentido, com o surgimento de diferentes tipos de profissionais em um mesmo mercado de trabalho, é preciso analisar se as empresas que contratam esses profissionais também sofrem algum tipo de impacto ou mudança, a fim de se adequar ou não a essas gerações, principalmente no aspecto da divisão de tarefas e cargos, de modo a afetar ou não as estruturas hierárquicas e planos de carreira.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica sobre o comportamento das empresas frente às diferentes gerações que são inseridas no mercado de trabalho, principalmente sobre como a inserção da geração Z impacta a organização empresarial, uma vez que assim que esta geração foi inserida no mercado surge uma onda de criação de cargos para recebê-los, ao passo de que a criação do cargo de "ZEO" parece evidenciar essa mudança comportamental a fim de se adaptar a estes novos profissionais.

O estudo visa ainda identificar as diversas formas de comportamentos, conflitos e resistência, buscando compreender, entre outros aspectos, as motivações e o sentido do trabalho para essas diferentes gerações, o que buscam nos locais de trabalho e o que lhes é determinante no ingresso e/ou permanência em tais espaços de atuação. Nesse sentido, a pesquisa apresenta e identifica a importância do comportamento organizacional perante o sucesso das mudanças e transformações dentro de uma organização e, não tão distante, identifica se as empresas sofreram esses impactos e se, além disso, mudaram suas posturas frente às exigências das novas gerações, uma vez que criaram um novo cargo denominado "ZEO".

Diante disso, surge um questionamento que guiará a elaboração do presente trabalho: a criação do cargo de "ZEO" a partir da inserção da geração Z no mercado de trabalho brasileiro, foi uma mudança comportamental das empresas a fim de compatibilizar as expectativas profissionais pessoais aos objetivos competitivos empresariais?

## 1 AS DISTINTAS GERAÇÕES E SUA EVOLUÇÃO

### 1.1 DA GERAÇÃO DOS *BABY BOOMERS* À GERAÇÃO Z

A Geração *Baby boomers*, é aquela na qual as pessoas foram tratadas de forma mais rígida em sua educação, obtendo maior estabilidade social e sentimento de obstinação. Os *Baby boomers*, são consideradas as pessoas nascidas pós Segunda Guerra Mundial e essa geração estende até o ano de 1960.

Em linhas gerais, os entendedores dedicados ao estudo das gerações apontam como características principais dos *Baby boomers* o fato de estes terem se tornado adultos conservadores e por vezes rígidos, mesmo tendo sido jovens rebeldes. Valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual se tornam leais e ficam altamente comprometidos (SBCOACHING GROUP, 2019).

Em questões profissionais, os *babies boomers* foram educados em um ambiente corporativo no qual a liderança é sinônimo de controle, sendo assim era composta por pessoas focadas nos resultados e que possuíam um sério compromisso com a missão da empresa, uma vez que valorizavam o status e a ascensão profissional.

Enquanto a Geração X, nascidos em meados dos anos 60 a 80, é possível observar de perto nos padrões da sociedade que houve um choque cultural e mudanças nos comportamentos. Essa geração traz uma visão mais criativa e inovadora, quando comparados à geração anterior e, ao mesmo tempo, questionadora. Carregando consigo um mix de preocupação com as gerações futuras, e buscando sua própria independência no meio profissional (ALVES et al, 2021).

Esta geração possui como característica mais interessante um comportamento que diz respeito ao acompanhamento de mudanças intensas no campo tecnológico: a popularização dos computadores pessoais, passando pela internet e pelo universo das inovações disruptivas.

Essa geração rompe com o legado de seus antecessores. Se antes os *baby boomers* seguiam a lealdade e rigidez de seus pais e avós, a geração X em contato com a tecnologia expande seus olhares para outros campos e começa a questionar a forma e organização do trabalho, passando a desenvolver senso crítico e inovador, em busca de seu próprio caminho profissional, não necessariamente ligado a uma carreira longa e duradoura e uma única empresa.

Por estas razões, Oliveira (2009, pp. 68-69) descreve as pessoas da Geração X como egocêntricas, irreverentes, seguras; mantendo a lealdade a si próprias, já que a vontade de alcançar um emprego para toda a vida deixou de existir. No ambiente de trabalho, gostam de diversidade, desafios e oportunidades, pretendem laborar com liberdade, flexibilidade e carecem de feedback.

A próxima geração, a chamada geração Y, é composta por pessoas nascidas entre 1980 e 2000. Com isso, nasceram em um berço de prosperidade econômica e acompanharam a evolução tecnológica. Ante à geração anterior, a sua grande distinção reside no fato de que, enquanto os jovens da geração X cresceram na era digital, os da geração Y, em sua totalidade, nasceram imersos na atmosfera tecnológica.

Além disso, no âmbito profissional, os jovens da geração Y consideram o trabalho uma fonte de satisfação e de aprendizado onde buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (TAPSCOTT, 2010).

A Geração Y, também chamados de *millennials*, por vezes considerados multitarefas, foram amadurecidos em um ambiente globalizado no qual a tecnologia começava a operar e conectar o mundo. Por isso, esta geração foi desenvolvida para conseguir lidar com um alto fluxo de informações e, a rigor, não tem interesse em permanecer em ambientes laborais cuja probabilidade de desenvolvimento e de inovação criativa será limitada.



Como efeito disso, eles “são autoconfiantes, acreditam em si mesmo, desejam sucesso financeiro, independência pessoal, gostam de trabalhar em equipe e são imediatistas” (BORGES; SILVA, 2013, p. 03). Em consequência disso, formam “uma geração que, por força das circunstâncias e da evolução dos tempos, acelerou o desenvolvimento intelectual, o que a tornou mais exigente quanto ao seu trabalho e à sua qualidade de vida” (COSTA, D; COSTA, M; LADEIRA, 2013, p. 12).

A próxima geração, denominada Z e nascida a partir de 2000 e até meados de 2010, segundo Khoury (2009), “foi denominada por *zapear* de uma coisa para outra, olham televisão, ficam no telefone, no computador entre outras coisas, simultaneamente” (BORGES; SILVA, 2013, p. 04).

Essa geração é marcada por jovens ávidos por consumir novas tecnologias, à procura de imediatos resultados e recompensas, deslumbrados pela autonomia de suas vidas pessoais sem deixar de se destacar no ambiente de trabalho, são predispostos às multitarefas, constituídos em sua vida doméstica e seus deveres cívicos, uma vez que nascem no momento de expansão da tecnologia, em momento de aperfeiçoamento das conexões e expansão da comunicação.

Para Oliveira (2010), os membros desta geração possuem diferentes qualidades e muitas delas, similares a geração anterior: são capazes de estimular as atividades de uma forma que conseguem impressionar todos à sua volta. É uma geração capaz de fazer críticas, mas com uma visão clara das possíveis falhas e das suas alternativas.

As gerações Y e Z, que são muito parecidas, pois a internet permitiu a conexão de diferentes gerações. Desse modo, como afirma Tapscott (2010), elas conseguem criar metas e segui-las de forma particular, identificando a importância não só do conhecimento técnico como do científico, mantendo-se sempre em aprendizagem e em busca de novos desafios.

Segundo Khoury (2009), estas pessoas apresentam uma autoestima muito grande e expressam-se sem medos, olham para todos em igualdade, sem fazer distinção e respeitando toda a comunidade e exigem ser tratados do mesmo modo; não aceitam julgamentos antecipados e acreditam que a habilidade, o talento e a competência de cada um falam por si.

Todavia, sua grande diferença para a geração anterior reside no fato de que a utilização rotineira das novas tecnologias enquanto ferramentas de trabalho e de facilitação da vida, a velocidade das informações e a interatividade quase que instantânea decorrente das diversas formas de mídias “influenciaram algumas das características comportamentais desses indivíduos” (LISBOA; SANTOS, 2013, p. 06), de modo que, além da rapidez em captar informações e da habilidade de realizar inúmeras tarefas simultaneamente, os jovens da geração Z esperam que o mundo os responda com a mesma rapidez e agilidade que costumam encontrar nos ambientes virtuais (RECH; VIÊRA; ANSCHAU, 2021).

Nesse contexto, a entrada da geração Z no mercado de trabalho vem despertando o interesse de estudiosos do comportamento humano, bem como suscitando nos gestores – seus antecessores geracionais, dúvidas sobre como agir diante dessas novas características e ambições.

Na linguagem humana de Bauman (2011) e Bortazzo (2012), há uma limitação das pesquisas em torno das diferenças entre as gerações e seus efeitos, sugerindo que novos estudos explorem o tema, uma vez que os seres humanos são parecidos, mas, ao mesmo tempo, possuem características que se manifestam com frequência em um mesmo espaço de tempo.

## **2 A GERAÇÃO Z E O MERCADO DE TRABALHO**

### **2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

A geração Z, por ter vivenciado a evolução digital, conheceu o mundo já com internet e visualizou a tecnologia progredir, desenvolvendo aparelhos telefônicos tecnológicos, aplicativos e redes sociais, em que, esse crescimento ao lado da evolução pode ser uma das explicações para a principal característica dessa geração: a ansiedade pelo novo (AZEVEDO, 2016).

No Brasil, essa geração, quando comparada a seus antepassados, cresceu em um momento de relativa estabilidade política. Eles também presenciaram o fenômeno da globalização e, no caso de famílias de classes mais baixas, seus pais foram os primeiros a ter acesso à educação superior, principalmente, de qualidade.

Dessa forma, ao serem inseridos no mercado de trabalho, a realização profissional e pessoal se interligam. Isso porque, muitos de seus antepassados não tiveram um sucesso profissional, pela falta de informações e formações de qualidade e, por isso, a formação em nível superior. Como efeito disso, o ingresso no mercado de trabalho de seus pais passa a viabilizar educação de qualidade a esta geração, de forma que a conquista por um cargo de liderança passa a ser uma realização pessoal e profissional (AZEVEDO, 2016).

Por isso, trabalhar em algo em que realmente acredita e que se alinha com seus objetivos pessoais é parte dos ideais dessa geração. Onde a satisfação com o trabalho e no trabalho, para essa geração, é atraída por empresas que disponibilizam a possibilidade de crescimento profissional imediato e que, mesmo em busca de resultados, pois, apesar de serem uma geração preocupada com a vida pessoal, a vida profissional não deixa de ser importante e de ser motivo de cobrança e dedicação, permitem um modelo de trabalho flexível e em ambiente laboral saudável e igualitário.

A geração Z, por ser considerada mais qualificada e flexível, apresenta características limitantes em relação à sua adequação aos ambientes organizacionais rígidos e engessados, de forma que demonstram dificuldades em reconhecer suas falhas, o que torna difícil o recebimento de feedback e críticas construtivas (MOZZATO, 2017).

Dessa forma, acabam por demonstrar aos seus gestores um comportamento imediatista e, por vezes inoportuno, o que torna a relação de gestor e empregado de difícil convívio. A dificuldade sentida pelos gestores, também é percebida pelo próprio jovem que, por estar no início da carreira, também começa a sentir complicações a nível pessoal como profissional.

Surge então, nas empresas a necessidade de adoção de medidas de retenção dessa massa trabalhadora, uma vez que o comportamento imediatista dessa Geração faz com que a migração entre empregos seja constante. Sendo assim, a implementação de novas práticas, observando as necessidades dos colaboradores, faz com que haja elevação do nível de satisfação, que por sua vez, impulsiona o desempenho desses jovens nas instituições e os mantém em constante desafio e ascensão profissional.

Para que essa Geração seja mantida em uma empresa, os benefícios vão além da mera conquista a um cargo (LANCASTER; STILLMAN 2011), pois eles estão mais ligados às atribuições do cargo e na forma como poderão desempenhar suas funções, do que apenas com a remuneração e os benefícios pecuniários, uma vez que o ambiente laboral saudável e equilibrado faz parte das exigências desse grupo.

Segundo Figueiredo (2015) é neste momento que as empresas começam a perceber que essa nova geração entende o trabalho como uma forma de experiência e satisfação, deixando de ser uma obrigação, e quando sentem que não há mais nada a ser aprendido em dado ambiente, não hesitam em trocar de organização. O sentimento de lealdade não existe mais pois de acordo com Dalapria (2015), a Geração Z não gosta de regras e ambientes autoritários.

Aliado a isso, a falta de liderança sobre funcionários dessa geração, é importante pontuar que os jovens Z carregam consigo uma noção muito nítida quanto à diferença entre poder e autoridade, de modo que eles se recusam a se submeter a líderes que coordenam equipes utilizando-se do poder derivado dos altos cargos (MAURER, 2013).

Como efeito disso, diante de um ambiente gerido com base na confiança e organizado segundo as habilidades dos colaboradores, eles encontram satisfação em, numa velocidade maior do que as antigas gerações, bater novas metas e alcançar novas posições (MAURER, 2013).

Isso porque o fato de essa geração ter surgido em um contexto de ausência de limites temporais e geográficos decorrente da globalização, aliando isso ao domínio das novas tecnologias, tornam o senso de urgência e a velocidade das informações a principal característica profissional da geração Z: são jovens que carregam consigo a certeza de que podem aprender o que quiserem e trabalhar de onde quiserem, desde que eles tenham disposição para fazer acontecer.

Enfim, percebe-se que uma forte característica deste grupo é a busca pela qualidade de vida, equilibrando vida pessoal e profissional (COMAZZETTO, 2016), ao passo de que independência e falta de formalismo são suas preferências, de modo que a quebra da hierarquização (OLIVEIRA, 2010) e o gosto por benefícios que vão além dos salários, desenvolvendo novas habilidades é o que mantém os profissionais desta geração em uma empresa, de forma a garantir a satisfação de seus desejos pessoais, materiais e cuidados necessários a vida familiar (COMAZZETTO, 2016).

## 2.2 ALTERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO DIANTE DAS EXPECTATIVAS DA GERAÇÃO Z

A geração Z procura no ambiente de trabalho um local que lhe dê liberdade no que for necessário fazer, fugindo das regras tradicionais do escritório e integrando a vida profissional à vida doméstica e social, de modo a criar e cultivar um verdadeiro espaço

dinâmico e interativo, uma vez que essa geração reconhece que as pessoas não são mais um mero recurso da organização, e sim um ativo de altíssimo valor (ALVES et al, 2021).

Neste seguimento, Lancaster e Stillman (2011) adicionam que estes jovens pretendem trabalhar em ambientes com harmonia onde exista diálogo entre o chefe e os empregados. Apreciam receber *feedback* constantemente, podendo assim verem o seu trabalho reconhecido e compreenderem sua importância no ambiente de trabalho de forma a contribuírem ainda mais para a empresa à procura de novos desafios.

Os indivíduos desta geração são indivíduos sociais e consideram importante um ambiente de trabalho participativo e divertido, dado isso são importantes os encontros sociais com os colegas de trabalho pois estes encontros favoreceram a sua integração na empresa.

De acordo com Tavares e Nascimento (2018), essa geração é adepta a diversidade racial, religiosa, além de preocupados com os direitos humanos, apresentando um comportamento empático e inclusivo.

Nesse sentido, o mercado de trabalho passa a ter que se desenvolver não apenas para atingir os padrões financeiros desses jovens, mas também os sociais, uma vez que a remuneração deste grupo de trabalhadores não dependerá apenas do valor de seu serviço, mas também dos benefícios que serão ofertados pela empresa, de modo a mostrar para os colaboradores que a organização apoia todo o dinamismo da vida do jovem Z, facilitando seus acessos a outros ambientes integrados ao trabalho, como, por exemplo.

É neste cenário de mudanças que as empresas começam a sentir os impactos dessa nova geração, uma vez que, para as manter em suas empresas com suas diversas qualidades e habilidades, será preciso implementar formas de gestão específicas e eles.

Para isso, permanece, originado na época da geração anterior, o conceito de Gestão Horizontal, originada nos Estados Unidos da América, tendo como principal estudioso, o pesquisador Frank Ostroff e como principal pilar, a redução dos níveis hierárquicos, possibilitando a autonomia de cada colaborador (CARDOSO, BAPTISTA, 2015).

Ocorre a formação de grupos multidisciplinares com a intenção de trabalhar com chaves de resultado, aumentando a eficiência e deixando a comunicação mais rápida e transparente, tornando o ambiente laboral mais saudável e comunicativo, aumentando a performance das empresas (LAMEIRA, 2014). A redução dos níveis hierárquicos ocorre por consequência, uma vez que os times passam a ter suas próprias responsabilidades e autonomia na tomada de decisões, auxiliando a livre circulação de informações (MONTEIRO, 2006).

Com mais autonomia e motivação, esse tipo de gestão incentiva o amadurecimento e desenvolvimento do colaborador da geração Z, que tende a aguardar um retorno positivo da empresa, sempre o reconhecendo e elogiando, de forma a entregar mais autonomia e confiança para tomar decisões (ANDRADE, 2018).

Nesse contexto surge a necessidade de remunerar os colaboradores não necessariamente pelas horas de trabalho, mas pelo que o trabalho de cada um deles gerou de retorno à organização, já que os jovens Z, desfrutando de toda a liberdade por eles desejada e fazendo uso da tecnologia a sua disposição, são capazes de entregar uma produtividade pouco vista nos ambientes de trabalho das gerações anteriores, onde prevalecia o poder do líder e as regras rígidas da organização.

Acerca disso, Gil (2001) afirma que, como um efeito da era do conhecimento, o que antes, do ponto de vista empresarial, se limitava a gestão de pessoas, para a geração Z, atualmente, se trata de uma gestão de talentos, que precisa ser capaz de reconhecer as habilidades humanas como um fator competitivo no mercado.

Por isso, Rech, Viêra e Anschau (2017) concluem que, muito além de ofertar salários com preços altos, para recrutar novos talentos, “os valores intangíveis que a empresa ou proposta agrega consigo é que são os verdadeiros diferenciais que a destacarão” para essa geração.



### **3 GESTÃO DE PESSOAS, CAPITAL HUMANO E A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DA GERAÇÃO Z NAS ORGANIZAÇÕES: O SURGIMENTO DO CARGO DE “ZEO”**

#### **3.1 GESTÃO DE PESSOAS E CAPITAL HUMANO: A IMPORTÂNCIA DA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL ANTE AO SURGIMENTO DE NOVAS GERAÇÕES**

No mundo do trabalho e das empresas, a partir de todas as mudanças ocasionadas pelos diferentes momentos históricos, o mercado passou por diversas transformações, responsáveis pelo surgimento de alterações no modelo industrial e pelo desenvolvimento de novos campos de conhecimento (CRUZ, 2006).

Tais alterações, conforme descrição feita de cada geração, acarretaram em mudanças no perfil dos trabalhadores e, conseqüentemente, das organizações, de modo que realizar a liderança de pessoas, por meio de um departamento, intitulado Recursos Humanos, necessitou, portanto, de uma transformação a fim de atender às novas exigências, uma vez que a mão de obra passou a ser criativa, ágil e participativa.

Nesse ínterim, na década de 1950, no Centro de Estudos Avançados das Ciências do Comportamento, a partir do trabalho do economista Theodore Schultz, surge o conceito de capital humano, definido como “Capital humano é a capacidade de conhecimentos, competências e atributos da personalidade de uma pessoa ao desempenhar um trabalho, de modo a produzir valor econômico.”

Ao estudar tal capacidade, o economista buscava explicar o aumento da eficiência no trabalho, junto ao aumento do nível de educação dos profissionais que estavam adentrando o mercado de trabalho. Nesse sentido, a pesquisa concluiu que quanto mais bem preparados os empregados eram, maior o capital humano da empresa, o que aumenta diretamente a produção de valor econômico e a colocação da empresa perante o mercado.

Para tanto, foi necessário desenvolver uma gestão de pessoas, sendo diferenciada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais importante de uma organização que é o Capital Humano que nada mais são que pessoas que a compõe, compete a área de Gestão de Pessoas humanizar as empresas e ao Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas pautadas à seleção, direção, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento de toda a equipe de uma instituição (STIGAR, 2013).

No século XIX, surge o Departamento de Recursos Humanos com o desafio de contabilizar os custos da organização, enquanto o movimento das relações humanas fez com que Chefe de Pessoal tivesse um desafio, deixar de lado o seu “autocratismo”, para dar espaço às necessidades do indivíduo (GIL, 2001).

Na perspectiva de relevância dos fatores psicológicos e sociais de um indivíduo e na necessidade em analisar a produtividade de uma organização, surgiu um movimento de valorização do comportamento humano nas organizações, tendo como base os estudos feitos pelo psicólogo americano Elton Mayo.

No Brasil, o reflexo dessa mudança de visão surgiu entre 1930 e 1950, quando Getúlio Vargas assina a Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, onde os direitos dos trabalhadores foram expostos e inaugurados, com isso, surge a preocupação das empresas em seguir as leis e, como efeito desta preocupação, surge o conceito de gestão de pessoas (CORREIA, 2011).

O ponto é que, para o empregador, o funcionário deixou de ser apenas uma máquina de produção mecânica e passou a ser o sujeito de direitos e com isso, sujeito colaborador, contribuindo não apenas na operação, como também com seu recurso intelectual ao desempenhar uma parte no processo de transformação da empresa.

Seguindo nesse contexto, em 1980, as organizações iniciam uma fase de administração estratégica, com intuito de reorganizar e cooperar com as instituições, em prol de atingir de suas metas, utilizando políticas de manutenção dos recursos humanos, onde, a organização passa a ser capaz de mensurar os impactos, que ações podem causar ao seu ambiente, o Gerente de RH passa a integrar o corpo diretivo, a fim de se aprimorar o nível estratégico da organização de pessoas (NEVES, 2013).

Isso porque as empresas passaram a se ver diante de um ambiente repleto de competitividade, onde a busca de novos modelos de gestão eficazes e a velocidade de informações deverão ser capazes de reagir ao dinamismo do mercado, principalmente dos trabalhadores, por isso, surge a necessidade de planejar, controlar, coordenar, delegar responsabilidade e autoridade, além de melhorar as relações no trabalho (NEVES, 2013).

Analisando a evolução da administração de recursos humanos, logo, de pessoas, é possível sua importância no âmbito organizacional, voltado para as estratégias a fim de se obter o crescimento e sucesso por parte dos empregadores.

Nesse cenário, esse novo modo de organização trouxe a visão de uma nova sociedade que foi batizada de Sociedade da Informação onde o trabalhador passa do “eixo do poder dos músculos para o poder da mente” (VERGARA, 2009, p.18), no âmbito da gestão das pessoas, novas práticas são introduzidas a fim de fundamentar este novo processo que está sendo sedimentado.

A gestão se volta para um modelo que demanda participação, envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com os resultados organizacionais e não apenas com o desenvolvimento da atividade fim pela qual ele foi contratado. A força de trabalho deixa de ser simples e passa a exigir cada vez qualificação técnica, habilidades, conhecimentos e atitudes para criar, diagnosticar, inovar e, portanto, decidir autonomamente (COSTA, 2012). Para esse novo perfil de empregado, é imprescindível conhecer e, sobretudo, saber aprender, ir além de sua competência técnica, saber

explorar suas atitudes morais e seu poder de interpretação da realidade e se articular bem com ela (ASSIS, 1999).

A fim de aumentar a produção de valor econômico, as empresas passaram a analisar os fatores de sucesso comparando-os aos fatores de insucesso após a análise de resultados, que contempla vantagens e desvantagens das metas a serem perseguidas e assim por diante. Por isso, com a valorização do desenvolvimento de função do empregado e conseqüentemente do comportamento humano, outros temas como motivação, comunicação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser considerados na Administração Pessoal.

Essa importância passou a ser visualizada em organizações de maior porte e complexidade. Com isso tendiam a ser mais compatíveis entre os ideais das corporações e dos indivíduos, de forma que obtinham conseqüências favoráveis na Administração Pessoal.

A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio a proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho, definida pelos teóricos da Administração Científica. Com efeito, pode-se dizer que as relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (GIL, 2001, p. 19).

As organizações foram desafiadas seriamente nas últimas décadas em conseqüência da velocidade com que globalização da economia, competitividade, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico ocorreu. Não foram todas que conseguiram diagnosticar esses desafios e se adequar a eles, e muitas que conseguiram essa adaptação ficaram expostas a mudanças dramáticas, enfrentando a terceirização, a reengenharia e o downsizing.

As críticas a esses procedimentos, aliadas às novas concepções acerca do papel dos indivíduos nas organizações, determinaram, sobretudo a partir da década de 90, sérios questionamentos à forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações. Dentre as várias críticas, uma das que gerou maiores repercussões referia-se exatamente à terminologia utilizada para designá-la. Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser

administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível (CHIAVENATO, 1999, p. 7).

A partir do momento que os trabalhadores se apresentam ao mercado de trabalho mais qualificados e oferecem suas habilidades, capacidades, conhecimentos, e o mais importante, sua inteligência, colaborando para o crescimento da organização, passam a ser reconhecidas como parceiras da organização, já que essa inteligência é capaz de criar um capital intelectual para a organização em que este fizer parte. Chiavenato (1999, p. 7) acrescenta que, dessa maneira, as empresas devem “tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados”.

Os empregados identificados como mais produtivos são aqueles que enxergam seus valores em harmonia com a cultura organizacional da empresa e por isso, seriam capazes de sempre atingir os objetivos da organização e ao mesmo tempo seus objetivos pessoais, sendo eles os que realmente “vestem a camisa”, pois se entendem como parceiros da empresa (CHIAVENTO, 2000). Por isso, a empresa deve elaborar estratégias para cultivar esses empregados e para isso deverá contar com transparência das bases de sua política de pessoal. Somente dessa forma será possível não mais administrar recursos, e sim pessoas.

Em paralelo, ao analisar para além do período de nascimento do indivíduo, como propõe Mannheim, se remete à teoria sociológica de Pierre Bourdieu, ao tentar romper com as antinomias sociais que, dentre elas, o sociólogo francês tentou demonstrar que a realidade social é estruturada e estruturante, isto é, construída por indivíduos, que ao mesmo tempo são, pela realidade, construídos.

Nesse sentido, a falsa oposição entre determinismo social e individualismo metodológico cairá por terra com a teoria dos campos de Bourdieu (LOYOLA, 2022). Além de conseguir demonstrar que não basta observar apenas a sociedade para pensar em história, é preciso pensar na sociedade e no indivíduo, ambos sempre dentro de um pensamento relacional (BOURDIEU, 2011).

Verifica-se, portanto, que o modo de compreensão da sociedade e das relações sociais de Bourdieu, transcende os estudos sociais, ao elaborar uma metodologia que se atenta a valorizar as especificidades de cada sociedade e as usa para analisar qualquer relação social. Nas palavras de Loyola (2022, pp. 71-72):

A proposta sociológica de Bourdieu é um modo de compreensão do mundo social que não se define em função de uma única sociedade, nem se destina apenas à compreensão do mundo contemporâneo. Suas categorias podem ser aplicadas à análise de todas as sociedades históricas, desde que, seguindo os passos aqui delineados, não o sejam mecanicamente.

Neste intento, ao compararmos a concepção de geração trazida por Mannheim com a lente de análise da sociedade perante o indivíduo construída por Bourdieu em sua teoria dos campos, percebemos que o comportamento das empresas, portanto, não deriva apenas das influências sociais na qual o indivíduo está inserido, mas também de mudanças na esfera biológica dos indivíduos. Nas palavras de Mannheim (1964, p. 511):

A meta é compreender imediatamente as mudanças formais das correntes espirituais e sociais a partir da esfera biológica, e apreender a forma de progresso da espécie humana com base nos elementos vitalícios. Nisto simplifica-se tudo o que é possível: a psicologia esquemática trata de estabelecer continuamente a velhice como o elemento conservador e a juventude é vista unicamente em seu aspecto tempestuoso. A história das ciências humanas aparece nessa caracterização como se houvessem sido estudadas apenas as tabelas cronológicas históricas. Após essa simplificação, a dificuldade do problema parece residir apenas sobre este aspecto: encontrar o tempo médio no qual uma geração anterior é substituída por uma nova na vida pública e, sobretudo, encontrar o ponto de início natural no qual se procede um corte na história, a partir do qual se deve começar a contar. A duração da geração é determinada de forma diversa a cada momento. Alguns fixam a duração do efeito de geração em 15 anos (por exemplo, Dromel); mas a maioria em 30, considerando que os primeiros 30 anos são os anos de formação, quando, normalmente, se inicia o processo individual criativo do indivíduo; aos 60 o ser humano deixa a vida pública.

A sensação de um vínculo geracional como consequência das experiências vividas por contemporâneos inspirada no conceito proposto por Wilhelm Dilthey, será visualizada de forma ainda mais radical quando Mannheim recorre à expressão de "não contemporaneidade dos contemporâneos" ou "não simultaneidade do simultâneo" como Domingues preferiu traduzir (2002, p. 70). Com isso, Mannheim conclui que é possível que diferentes grupos etários vivenciam tempos interiores e individuais diferentes em

mesmo estando em igual período cronológico, pois cada indivíduo vive com pessoas de idades diferentes e de idades similares em uma mesma época, onde também é possível que ocorram mudanças sociais em uma mesma época, baseadas não apenas no momento histórico, mas nas experiências individuais de cada um com os outros.

Ao analisar o convívio dos indivíduos inseridos em uma mesma unidade geracional, percebe-se que a unidade geracional não consiste, obrigatoriamente, em uma adesão voltada para a criação de grupos concretos e homogêneos, preocupados em construir uma coesão social, mesmo que, ocasionalmente, algumas unidades geracionais possam constituir grupos concretos, como é o caso da alteração de comportamento das novas massas profissionais, frente às empresas, mesmo havendo um mercado competitivo.

Tendo essa premissa consolidada, observa-se que, de modo geral, o comportamento empresarial frente aos empregados da geração Z não se relaciona apenas ao tempo em que esta geração se desenvolveu, mas também as relações e mudanças sociais ocorridas àquele tempo, de modo que, o comportamento social sofreu alterações, não apenas no mercado trabalhista, mas no mundo, graças a globalização e aos avanços tecnológicos.

### 3.2 EXPECTATIVAS E PREFERÊNCIAS DE TRABALHO DA GERAÇÃO Z

Com a troca das gerações e, conseqüentemente alteração na lógica profissional, a forma como o trabalho é estabelecido está sendo alterado. Afinal, a geração Z não almeja ser remunerada ou reconhecida pelo tempo de serviço prestado a uma mesma empresa, mas sim pelo seu desempenho e desenvolvimento profissional, em um curto espaço de permanência na empresa (TAPSCOTT, 2009).

Outro ponto de atenção ao analisarmos esses novos profissionais é a possibilidade de flexibilidade no emprego. Usualmente, tal característica não é praticada pelas gerações anteriores, que consideram este anseio como falta de comprometimento no trabalho. No entanto, não existem evidências de que o grupo geracional de que o indivíduo faz parte

influencie positivamente ou negativamente no grau de comprometimento do mesmo. (VALE; LIMA; QUEIROZ, 2011).

Nesse ponto, a geração Z carrega consigo a facilidade de estar presente e acessível no trabalho mesmo à distância e enquanto desempenha outras tarefas do seu dia a dia, exatamente por ter se desenvolvido em um ambiente virtual e globalmente conectado, bem como por ter sido educado em um contexto de tanta pressa e multidisciplinariedade.

Tapscott (2009) ressalta que o dinamismo existente nessa geração da inovação e a busca pelo equilíbrio pessoal e profissional fazem com que o trabalho flexível seja o único caminho possível para que esses indivíduos consigam alcançar seus objetivos pessoais sem se afastar do objetivo de crescimento profissional.

É possível destacar alguns outros conceitos substanciais para compreender a geração Z, tais como a liberdade, a customização, a colaboração, o entretenimento, a velocidade e, evidentemente, a inovação (TAPSCOTT, 2009).

Segundo Tapscott (2009), estes conceitos surgem com esta geração pois ela cresceu junto ao aprimoramento da internet e isso reflete as mudanças que o desenvolvimento tecnológico tem provocado na sociedade, na perspectiva pessoal, familiar e no mercado de trabalho. Dessa forma, os jovens Z buscam ambientes colaborativos, que fomentem a inovação e que em sua estrutura organizacional seja possível o dinamismo e a fluidez nas tomadas de decisão.

A geração Z, apesar de engajada com a vida pessoal, não deixa de se interessar e buscar experiências profissionais significativas, o que está diretamente ligado com a reputação da organização da empresa em que trabalha e as oportunidades de crescimento pessoal mediante o contato com funcionários de outras culturas.

Sendo assim, percebe-se que os indivíduos dessa geração são mais criteriosos em relação à reputação das instituições na qual buscam oportunidades, valorizando aquelas



que têm iniciativas de responsabilidade social e ambiental, despertando interesse por aquelas que possuem uma filosofia compatível com os seus valores pessoais, sendo possível alinhá-los (MACIEL, 2010).

Dessa forma, o ambiente laboral saudável essencial para o crescimento dessa geração, não envolve apenas o ambiente de trabalho, mas sim uma cultura organizacional, conforme Limogi-França (2011), sendo este um conjunto composto de valores, atitudes, crenças, missão e visão que é compartilhado por todos dentro da empresa, de forma a influenciar o desenvolvimento e comportamento dos indivíduos. Assim, o clima organizacional, conforme Chiavenato (2005), influencia diretamente na qualidade de vida no trabalho e, por isso, na qualidade de vida dos colaboradores.

Em suma, acerca das expectativas dos jovens da geração Z no mercado de trabalho, para direcionar a atuação das organizações no sentido de captar e manter bons colaboradores, espera-se que as empresas entendam que se está diante de um panorama multigeracional, motivo pelo qual as organizações devem considerar “as características de cada geração inserida no cenário organizacional, no intuito, de harmonizar o convívio entre elas, potencializando o que cada uma tem de melhor” (SILVA; BORGES, 2013, p. 05).

Ainda assim, tendo em vista ser a geração Z a geração do presente e do futuro, cabe às organizações o preparo quanto à gestão das habilidades desses jovens, de modo a providenciar a melhor substituição possível da mão de obra das gerações anteriores pela atual. Dessa forma, a empresa aprende a se adequar a essas necessidades para conseguir manter uma equipe produtiva e motivada (CHIAVENATO, 2005).

### 3.3 O SURGIMENTO DO CARGO DE “ZEO”: UMA FERRAMENTA DE INTEGRAÇÃO DA GERAÇÃO Z AO MERCADO DE TRABALHO

Diante de todo o analisado até aqui, é possível concluir que o comportamento empresarial frente aos empregados da geração Z não se relaciona apenas ao tempo em

que esta geração se desenvolveu, mas também com as mudanças sociais ocorridas nesse tempo, de modo que, o comportamento social sofreu alterações, não apenas no mercado do trabalho e das empresas, mas no mundo todo, graças a globalização e aos avanços tecnológicos.

Nesse contexto, para acompanhar as mudanças trazidas pela geração Z, o mercado empresarial criou o cargo de “ZEO” ou “Zeneration Expert Officer”, para as empresas. Isso porque, à medida que as empresas começaram a perceber a importância da Geração Z, surgiu a necessidade de criar uma posição de liderança responsável por entender e responder às suas necessidades.

Segundo Bruna Machado (2023), “a integração desse novo cargo é importante para que o mercado se adapte a nova geração, novos olhares, tanto para compreender seus funcionários, quanto para compreender e atender da melhor forma, seus potenciais clientes”.

Ora, em um mundo globalizado, dinâmico e pós-pandêmico foi inevitável reestruturar o modo de trabalho dos colaboradores e, sobretudo, dos líderes e seus cargos – isso tudo com o intuito de manter a geração Z interessada no trabalho dentro das empresas e disposta a investir o seu conhecimento e seu tempo nos projetos do comércio e do mercado em geral, afinal de contas, como já foi objeto de análise no presente estudo, essa geração reconhece a sua força de trabalho como um ativo de altíssimo valor dentro do ambiente empresarial.

Nesse panorama, o cargo de ZEO surge com a principal função de se comunicar com os jovens da geração Z e colher o máximo de informações sobre o perfil dessa geração para se aproximar dela da maneira correta e fazer isso com o objetivo de começar um relacionamento, atrair, engajar e fidelizar esse público tão específico e que, ao mesmo tempo, é tão caro enquanto mão de obra para as empresas (MEIR, 2022).

Esse cargo, embora faça parte do quadro de gestão das empresas, isto é, tenha

participação em reuniões deliberativas acerca das estratégias da empresa, deve ser ocupado por um jovem da geração Z, exatamente para aproveitar a sua facilidade de comunicação com a sua própria geração.

Como efeito da inserção desse novo cargo dentro do quadro de gestão das empresas, as organizações tem desfrutado de uma gestão cada vez mais disruptiva e, ao mesmo tempo, fluida, com foco na sustentabilidade e na diversidade – e isso tem sido, em linhas gerais, muito bem visto no mercado, já que os valores do ESG estão em alta e tem sido usado de parâmetro importantíssimo para definir a colocação da empresa no mercado.

Isso ocorre porque, segundo Meir (2022), “a Geração Z sabe questionar tudo. Não apenas onde está um produto específico e qual é o produto principal e quem o está comprando. Uma empresa precisa considerar sobre saber, quem está na sua empresa, quem trabalha e como trabalha”.

A partir da aplicação do cargo de ZEO enquanto ferramenta de mapeamento dos hábitos, desejos e posicionamentos da geração Z, as empresas adquirem condições de melhor se posicionar no mercado atual, adequando não só seus produtos e sua linguagem com o público consumidor, mas, sobretudo, a sua cultura aos novos (e futuros) colaboradores e ao novo (e futuro) mercado em sentido amplo.

Sendo assim, diante das inúmeras variações entre as gerações passadas e atuais, o cargo de ZEO tem sido uma ferramenta em aplicação pelas grandes empresas, que tem gerado impactos dentro e fora das empresas que o tem aplicado – impactos esses que devem ser objeto de estudo próprio e específico, com fins a serem devidamente analisados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das premissas delineadas ao longo deste estudo, chega-se à conclusão de que indivíduos nascidos em diferentes momentos históricos de fato pertencem a gerações diferentes, pois suas características são diferentes a depender do momento histórico vivido em cada fase de suas vidas. De modo que, cada alteração de comportamento ocorre pela alteração do cenário mundial, sendo necessário ao ser humano se adaptar às condições em que lhe são apresentadas.

Não só isso, pode-se concluir que não só a sociedade que molda o indivíduo, como o indivíduo também molda a sociedade, ao passo de que novas experiências, características, ambições e comportamentos surgem ao mesmo tempo, fazendo com que ambos – ser humano e sociedade – se desenvolvam conjuntamente: um constrói e estrutura o outro a medida em que os momentos históricos e o avanço tecnológico impulsionado pela globalização influenciam na forma de viver em sociedade e de perceber as relações humanas.

Nesse sentido, dentre as características da geração Z, é possível perceber que duas se destacam, quais sejam, a busca pela liberdade e sensação de urgência. Isso porque, essa geração nasceu imersa no auge do desenvolvimento da tecnologia, desfrutando da velocidade das informações e da globalização e isso os concedeu consciência quanto ao alto valor da sua mão de obra para as empresas, bem como quanto ao alto preço da sua liberdade em prol de um modelo de trabalho mais do que tradicional que ainda sobrevive no mercado.

Ocorre que, quando essa geração chega ao mercado de trabalho, sente um impacto desse mercado arcaico, com empresas acostumadas a remunerar seus funcionários apenas por suas funções, tratamentos rígidos e hierárquicos, de forma que o feedback constante e o diálogo não são frequentes.

Nesse sentido, mesmo entendendo que o trabalho é fonte de renda e é item essencial para se manter no modelo econômico vigente, a geração Z se incomoda com a falta de reconhecimento do seu valor profissional, o que os fazem transitar de carreira para carreira enquanto não encontram algo que faça sentido para os seus princípios e prioridades contemporâneos.

Surge então, um momento de reflexão nas empresas que, antes estavam acostumadas com trabalhadores leais e de contratos de longa duração, sendo dispendioso contratar e dispensar grandes massas de funcionários, percebendo então queda na produtividade mesmo tendo contratado e selecionado um profissional capaz. Nesse sentido, os setores de Recursos Humanos e as empresas preocupadas com o seu faturamento começam a tentar entender essa nova geração para conseguir extrair dela seu verdadeiro potencial e, finalmente, aumentar o seu retorno financeiro.

Assim, as empresas de forma geral possuem opiniões próprias sobre cada uma das gerações e entendem que este fenômeno de troca de gerações pode ser benéfico, ao ponto de que quanto mais qualificada for a mão de obra, apesar de mais bem remunerada ser, mais resultados a empresa tem, em aspectos como reputação e retorno econômico.

Nesse contexto, diante de toda a análise elaborada ao longo da presente pesquisa, conclui-se que as empresas modernas que entenderam o benefício da mão de obra da geração Z tem feito uso do cargo de ZEO como uma ferramenta para aproximar e adaptar a sua gestão a essa nova geração, desde já se dispondo a estudar os benefícios que os jovens Z acarretam à gestão de um negócio.

Depreende-se, portanto, que em um contexto onde o mercado de trabalho há anos atrás era visto como cruel e desgastante e, a pequenos passos, cada uma das gerações contribuiu de forma direta e indireta para pequenas alterações, o mercado de trabalho atual e as condições laborais oferecidas pelas empresas atualmente, mesmo que este

não seja o cenário ideal almejado pela geração Z, já há de se considerar que muitas mudanças foram realizadas e benéficas aos trabalhadores.

Ante o exposto, a inserção da geração Z no mercado de trabalho pode não ter, ainda, alterado o comportamento das empresas frente a seus empregados, de forma a garantir o direito fundamental ao meio ambiente do trabalho e as liberdades que essa geração tão deseja. Ainda assim, de modo geral, essa geração tem conseguido melhorar e aumentar o acesso a esses direitos, de forma a abrir novos caminhos aos jovens nas empresas, partindo-se do entendimento social e relacional de que os indivíduos constroem e são construídos.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Gidelaine Cristina et al. **Estudo do contexto das gerações X, Y e Z no mercado de trabalho**. Revista GeTeC, v. 10, n. 31, 2021.

AZEVEDO, Douglas. **Online full time: a sociabilidade das gerações y & z no cotidiano tecnológico**. Universidade Federal Fluminense, Dissertação de Mestrado. 2016.

BORGES, Maria de Lourdes; SILVA, Adelina G. da. Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho: Diferenças, Desafios e Aprendizagem. **IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO**, 2013.

BOURDIEU, Pierre; CHARTIER, Roger. **O sociólogo e o historiador**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2011.

BOURDIEU, Pierre. **A Distinção: crítica social do julgamento**. São Paulo: Edusp, 2007.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil S.A., 1989.

BOURDIEU, Pierre. **Esboço de uma teoria da prática**. São Paulo: Ática, 1983.

BRANCO, V. (2013). **A gestão da geração Y nas organizações**. Qualitymark. Rio de Janeiro.

CAPPI, Mariana N.; ARAUJO, Bruno F. V. B. **Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: Um Estudo Entre As Gerações X e Y**. REAd. Rev. eletrôn. Adm, v.21, nº.3, Porto Alegre, set./dez. 2015.

CAVAZOTTE, Flávia S. C. N.; LEMOS, Ana H. C.; VIANA, Mila D. A.; **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?**. Cad. EBAPE.BR vol.10 no.1 Rio de Janeiro mar. 2012.

COMAZZETTO, L. R., et. al. **A geração Y no mercado de trabalho**: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1): 145-157. doi:10.1590/1982- 3703001352014

COSTA, Débora. V. F.; COSTA, Marcos P. C.; LADEIRA, Lilian. **O Conflito de Gerações e o Impacto no Ambiente de Trabalho**. In: IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2013.

DALAPRIA, Noemi Thomaz. **A inserção da geração Z no mercado de trabalho e o impacto causado nas organizações**. Tecnologia e o impacto nas organizações 2015.

FERRAZZA, Dayane S.; BURTET, Cecília G.; SCHEFFER, Angela B. B. **O que as Organizações Entendem por Gestão de Talentos?**. *REAd. Rev. eletrôn. Adm*, v. 21, nº. 1, Porto Alegre, jan./abr. 2015.

FIGUEIREDO, Jorge Luis Martins. **Desenvolvimento da liderança da geração y**: o caso de uma cooperativa de crédito em mato grosso. curitiba 2015

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LANCASTER, L C. & Stillman, David. (2011) (Tradução: Leandro Woyakoski; Revisão técnica: Adriano Nunes). **O Y da questão**: Como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. 1º edição, Saraiva. São Paulo.

LOYOLA, Maria Andréa. **Pierre Bourdieu entrevistado por Maria Andréa Loyola**. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 2002.

MACHADO, Bruna. ZEO: O novo cargo destinado a conquistar e liderar a geração Z!. **Capitalist**, 18 mar 2023. Disponível em: <https://capitalist.com.br/zeo-o-novo-cargo-destinado-a-conquistar-e-liderar-a-geracao-z/>. Acesso em: 05 nov 2023.

MANNHEIM, Karl (1964). "**Das Problem der Generationen**", in idem, *Wissenssoziologie* [introdução e organização: Kurt H. Wolff], Neuwied: Luchterhand, pp. 509-565.



MAURER, André Luiz. **As Gerações Y e Z e suas âncoras de carreira**: contribuições para a gestão estratégica de operações. 2013. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul. 2013.

MCLUHAN, Marshall et al. **The Gutenberg galaxy**: The making of typographic man. University of Toronto Press, 2011.

MEIR, Jacques. Sai CEO, entra ZEO: conheça a visão de liderança da geração Z. Consumidor moderno, 02 nov 2022. Disponível em: <https://consumidormoderno.com.br/2022/11/02/ceo-zeo-lideranca-geracaoz-websummit/>. Acesso em: 05 nov 2023.

OLIVEIRA, Gustavo M. **Geração Z**: uma nova forma de sociedade. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) –Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí. 2010.

OLIVEIRA, Sidnei. (2010) **Geração Y – 1**: O nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Editora Integrare.

OLIVEIRA, Sidnei. (2011) **Geração Y - 2**: Ser potencial ou ser talento - Faça por merecer. São Paulo: Editora Integrare.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: ser Potencial ou ser Talento? Faça por Merecer. São Paulo, Integrare Editora, 2011.

RECH, Isabella Maria; VIÊRA, Marivone Menuncin; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. **GERAÇÃO Z, OS NATIVOS DIGITAIS: COMO AS EMPRESAS ESTÃO SE PREPARANDO PARA RETER ESSES PROFISSIONAIS**. Revista Tecnológica / ISSN 2358-9221, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 152 - 166, sep. 2017. ISSN 2358-9221. Disponível em: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/223>. Acesso em: 06 nov. 2022.

SBCOACHING GROUP. **As gerações e suas formas de aprender**, 2019. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/conflitos-entre-geracoes/>. Acessado em: 01 Nov 2023.

SOARES, E. (2013). **A Formação e o investimento das organizações nos seus Capitais Humanos**: um estudo de caso sobre a importância da Avaliação da Formação. Exedra Número 8 de 2013 – Comunicação e Ciências Empresariais.

TAPSCOTT, D. (2010). **A Hora da Geração Digital**; como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo das empresas aos governos (1st ed.). Rio de Janeiro: Agir Negócios

TULGAN, Bruce. **Not everyone gets a trophy**: How to manage generation Y. John Wiley & Sons, 2009.