



ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA

ANALYSIS OF THE CHARACTERISTICS AND BEHAVIOR OF GENERATION Y IN THE COMPANY MATRIX CALL CENTER IN PALHOÇA

Rafael Baracy¹, Marcelo José Cavalcanti², Joici Lilian Rodrigues³, Fernanda de Matos Sanchez⁴

RESUMO

A presente pesquisa buscou avaliar em qual nível encontra-se a relação da geração y com empresas de pequeno porte com horários alternativos em Palhoça. Por meio da pesquisa de clima, é possível identificar como está a satisfação do colaborador para com a organização, se as condições de trabalho são adequadas, se os salários estão de acordo com as expectativas, se a política e cultura da empresa conferem com o almejado e, se a organização se importa com seus colaboradores, buscando entender as motivações dos funcionários da geração y da região de Palhoça. Para a realização desta pesquisa, foram utilizados certos procedimentos metodológicos, os quais se resumem em método indutivo, de tipo descritivo e natureza qualitativa e quantitativa. Todos os dados foram aferidos por meio de questionário com perguntas fechadas. Para finalizar este trabalho, foi abordada a caracterização da organização, bem como os resultados obtidos através da pesquisa. A análise de dados foi apurada pelo acadêmico, resultando em sugestões de melhorias como a capacitação e treinamento dos funcionários com o intuito de dirimir possíveis atritos entre gerações e canalizar o potencial da geração Y entre outras sugestões.

PALAVRAS-CHAVE: Geração Y. Satisfação. Novas Organizações.

ABSTRACT

This research aimed to evaluate at what level is the relation of generation and small companies with alternative hours in Palhoça. Through the climate survey, it is possible to identify how the employee's satisfaction with the organization is, if the working conditions are adequate, if the salaries are in accordance with the expectations, if the company policy and culture match the desired one and, if the organization cares about its employees, seeking to understand the motivations of employees of generation y in the Palhoça region. Within the theoretical foundation were addressed themes about the concepts of management, human resources management, organizational behavior, organizational culture, generation Y and new organizations, among others. For this research, we used certain methodological procedures, which are summarized in inductive method, descriptive type and qualitative and quantitative nature. All data were assessed through a questionnaire with closed questions. To finalize this work, the characterization of the organization was approached, as well as the results obtained through the research. The data analysis was refined by the academic, resulting in suggestions for improvements such as the qualification and training of employees in order to eliminate possible intergenerational friction and to channel the potential of generation Y among other suggestions.

KEYWORDS: Generation Y. Satisfaction. New Organizations.

¹ Cursando Administração na Faculdade Municipal de Palhoça.

² Formado pela Escola Superior de Administração e Gerência - ESAG em Administração, Pós-Graduado em nível de Especialização pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, mestre em Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Doutor em Ciências Sociais Aplicadas.

³ Graduada em Administração UNIVALI e Pedagogia UNOPAR, MBA em Gestão de Pessoas e Gestão estratégica Mestrado em Administração. Atualmente Professora na Faculdade Municipal de Palhoça.

⁴ Formada em Administração pela UFSC, com especialização na área de Desenvolvimento Gerencial (UFSC), mestrado em Administração pela UFSC e doutorado em Administração pela UFSC com sanduíche na Universidade Autônoma de Barcelona UAB/Espanha). Professora efetiva do quadro da FMP (Faculdade Municipal de Palhoça). Atua como professora do curso de Gestão em Turismo e Administração, na docência e supervisora de estágio.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA

Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez

INTRODUÇÃO

Tem-se percebido, desde o final dos anos 90, uma mudança no comportamento das empresas com relação ao paradigma do trabalho regular de 8 horas e a sua necessidade de se readequar, ao passo que, do outro lado da relação empregatícia, ou seja, o contingente de trabalhadores tende a apresentar novos anseios e expectativas com relação às possíveis mudanças desse mercado de trabalho.

Diante do processo de intensificação da globalização, foi possível observar, que teve um notável impulso a partir das últimas décadas, graças aos notáveis avanços tecnológicos provenientes da revolução da Tecnologia da Informação (TI). Dado tal contexto, faz-se necessário ter o entendimento a respeito da excelência dos produtos e serviços, bem como, sobre os aspectos pertinentes à qualificação dos colaboradores envolvidos nos processos da organização.

O campo do conhecimento pertencente à área de Recursos Humanos também evoluiu, inclusive assumindo novas denominações e outras formas de atuação mais abrangentes e que tratam de forma mais assertiva o capital humano. Assim sendo, é capaz de manter de forma positiva a empresa, apresentando soluções competitivas através de uma equipe devidamente treinada, motivada, compreendida e desenvolvida; sua finalidade é gerar resultados assertivos e diferenciação em relação à concorrência.

Neste sentido, pode-se afirmar que no âmbito organizacional, esta geração representa boa parte dos colaboradores na ativa atualmente, e que assim, faz-se necessário o desenvolvimento de um estudo a respeito das peculiaridades desses *millennials*, como por exemplo, através da análise dos dados que interferem no ambiente, positiva ou negativamente, utilizando as campanhas motivacionais como ferramentas para alcance das metas.

Com base no exposto, esta pesquisa pretende apresentar os resultados obtidos durante os estudos realizados, com o intuito de expor melhorias quanto à satisfação dos *millennials* em relação às metas por eles alcançadas em suas tarefas mensais.

Sendo assim, se faz necessário efetuar uma análise a respeito das percepções dos colaboradores que pertencem à geração Y, em relação à organização e as suas práticas de gestão de pessoal, a fim de ajustar possíveis diferenças entre os ideais da empresa e de seus membros por meio de uma pesquisa de cunho qualitativo sob a forma da aplicação de um questionário, contendo perguntas direcionadas cujo público-alvo, ou seja, a amostra a ser analisada, seja extraída de forma não estatística da população de colaboradores que compõem o setor de atendimento ativo da Matrix Call Center, vendas de planos de telefonia e TV.

Assim sendo, a pesquisa visa determinar quem é da geração y e como ela lida com a motivação e as compensações que



ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA
MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA

Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez

as empresas lhes atribuem, com o objetivo para dirimir aspectos negativos como elevados índices de *turnover*, assim como outros fatores relacionados à motivação. Portanto, este trabalho visa responder a seguinte questão: A empresa Matrix Call Center está sabendo lidar e aproveitar a geração Y? Tendo como objetivo geral, analisar as características e comportamentos da geração Y na empresa Matrix Call Center que será respaldado nos seguintes objetivos específicos: i) conceituar e compreender os comportamentos característicos da geração y; ii) avaliar os fatores que envolvem o clima organizacional e a geração y e iii) sugerir melhorias à Matrix Call Center de modo que a empresa possa reter os talentos da geração y.

1 GERAÇÃO Y

No atual contexto das organizações, está se atrelando cada vez mais relevância a respeito do desenvolvimento de estudos relativos às diferentes gerações que se encontram na ativa no âmbito do mercado de trabalho. Dentre tais gerações, citam-se os intitulados de *baby boomers*, a Geração X e a Geração Y, que possuem como diferenciação entre eles, aspectos relacionados diretamente aos modos de agir, assim como, o modo como pensam e veem o mundo ao seu redor (COMAZZETTO et al, 2016). E diante da percepção exposta, Comazzetto et al (2016) relata as características e aspectos centrais das três gerações no Quadro 4 a seguir:

Quadro 1: Tipos de geração e suas características (continua)

TIPOS DE GERAÇÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS	
Geração	Características
Geração dos <i>baby boomers</i>	Nascidos até 1964 – Geração dos <i>baby boomers</i> : Os representantes desta geração demonstram ser mais motivados, são otimistas e <i>workaholics</i> . Apresentam um senso de procura por oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social. Aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições garantidas no universo empresarial. Em linhas gerais, especialistas dedicados ao tema apontam como características principais dos <i>baby boomers</i> o fato de terem sido jovens rebeldes que, em sua maioria, tornaram-se adultos conservadores, embora não rígidos. Valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais e altamente comprometidos.
Geração X	A Geração X encontrou um cenário de mudanças na família, com pai e mãe trabalhando, sentimento de culpa das mulheres pela ausência do lar, gerando dificuldades de colocar limites em seus filhos. No trabalho, a percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos estimulou a tendência de desenvolver habilidades que melhorassem a empregabilidade, já que não se poderia mais esperar estabilidade. As pessoas da Geração X tendem a serem individualistas, irreverentes, autoconfiantes; valorizam muito a lealdade a si mesmas, já que a aspiração de



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA

Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez

	<p>conseguir um emprego por toda a vida deixou de existir. No ambiente de trabalho, gostam de variedade, desafios e oportunidades, querem trabalhar com liberdade, flexibilidade e sentem necessidade de feedback. Costumam adotar uma postura mais cética e defendem um ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa. Essa geração carrega o fardo de ter crescido durante o florescimento do <i>downsizing</i> corporativo, ou seja, a diminuição da burocracia corporativa desnecessária, que afetava a segurança no emprego.</p>
Geração Y	<p>Nascidos de 1978 em diante – Geração Y: Cresceram em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas. Quando as pessoas dessa geração começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia. Já no cenário mundial, presenciaram a cultura da impermanência e a falta de garantias, em decorrência dos mercados voláteis. É a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores na tecnologia. Convivendo com a diversidade das famílias, tendo passado a infância com a agenda cheia de atividades e de aparelhos eletrônicos, as pessoas dessa geração são multifacetadas, vivem em ação e administram bem o tempo. Captando os acontecimentos em tempo real e se conectando com uma variedade de pessoas, desenvolveram a visão sistêmica e aceitam a diversidade. A Geração Y é a geração das pessoas que nasceram basicamente na mesma época do início das evoluções tecnológicas e, por consequência, da globalização, dois eventos que certamente influenciaram nas características, nos ideais e no comportamento desses indivíduos. Atualmente tais indivíduos estão compartilhando o mesmo ambiente de trabalho com pessoas de gerações anteriores, convívio este que tem gerado conflitos de ideias e valores.</p>

Fonte: Comazzetto et al (2016, p. 146-147).

Em síntese, alguns autores convergem para um entendimento de que não há uma delimitação precisa em relação à demarcação histórica entre cada geração. O que é necessário considerar são as transformações históricas, sociais e econômicas que ocorreram durante tais períodos e que refletem nas características pessoais e profissionais desta geração.

De acordo com Comazzetto et al (2016), as gerações surgiram uma após a outra. Como no caso dos *Baby Boomers*, que coincidiu com o final da Segunda Guerra

Mundial, com a eclosão da taxa de natalidade e do aumento do consumo das famílias norte-americanas.

Já na geração seguinte, a geração X, segundo Santos (2011), o divisor de águas entre essas gerações, ou seja, *Baby Boomers* e a geração X foram o desenvolvimento tecnológico, assim como, as mudanças comportamentais e o advento de uma maior liberdade de expressão e da própria diversidade marcante no final da década de 1970.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA

Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez

1.1 Características da Geração Y

Ao se retomar um melhor entendimento acerca da temática, é necessário frisar que a Geração Y é constituída pelos indivíduos nascidos a partir do ano de 1978 até meados de 1990, segundo Marques (2016), e que compartilham o mercado de trabalho com os demais indivíduos provenientes das gerações

anteriores, ou seja, Baby Boomers e Geração X. Portanto, os traços característicos e centrais dessa geração estão relacionados com a familiaridade com a utilização de dispositivos informáticos com excelência e a acentuada capacidade de criação de soluções inovadoras. O Quadro 2 a seguir possibilita servir de referencial e delinear a pesquisa de campo a ser desenvolvida de acordo com os próximos capítulos.

Quadro 2: Compilação das Características da Geração Y sob a perspectiva de vários autores

Compilação das Características da Geração Y sob a perspectiva de vários autores	
Autor	Aspectos e particularidades das características
Santos (2011)	Geração Y é a classificação atribuída às pessoas nascidas a partir da década de 1980 até meados dos anos 1990. Na prática, porém, não existe um consenso na literatura a respeito de quanto esta geração começa ou termina. Essas leituras possuem, por outro lado, um significativo grau de alinhamento quando se tratam das características da geração e o contexto em que ela se desenvolveu. A vivência e o compartilhamento dos mesmos momentos históricos e experiências sociais teriam influenciado a forma de pensar e agir destas pessoas, caracterizando toda uma geração. O divisor de águas entre essas gerações, ou seja, <i>Baby Boomers</i> e a geração X foram o desenvolvimento tecnológico, assim como, as mudanças comportamentais e o advento de uma maior liberdade de expressão e da própria diversidade marcante no final da década de 1970.
Comazzetto et al (2016);	Nascidos de 1978 em diante Geração Y: Cresceram em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas. Quando as pessoas dessa geração começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia. Já no cenário mundial, presenciaram a cultura da impermanência e a falta de garantias, em decorrência dos mercados voláteis. É a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores na tecnologia. Convivendo com a diversidade das famílias, tendo passado a infância com a agenda cheia de atividades e de aparelhos eletrônicos, as pessoas dessa geração são multifacetadas, vivem em ação e administram bem o tempo. Captando os acontecimentos em tempo real e se conectando com uma variedade de pessoas, desenvolveram a visão sistêmica e aceitam a diversidade. A Geração Y é a geração das pessoas que nasceram basicamente na mesma época do início das evoluções tecnológicas e, por consequência, da globalização, dois eventos que certamente influenciaram nas características, nos ideais e no comportamento desses indivíduos. Atualmente tais indivíduos estão compartilhando o mesmo ambiente de



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA

Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez

	<p>trabalho com pessoas de gerações anteriores, convívio este que tem gerado conflitos de ideias e valores.</p> <p>Em razão de suas características, consubstanciou-se um verdadeiro desafio para as organizações em como lidar com os indivíduos pertencentes à geração Y. A imagem que as organizações possuem referentes a esses jovens é a de que eles tendem a escaparem aos fatores que estabeleçam algum tipo de restrição e apresentam ainda, algo caracterizado como não domesticável.</p> <p>Uma inteligência orientada para o coletivo, de modo que produzem de forma constante novas figuras caracterizadas pela subjetividade.</p> <p>Um convívio, desde o período escolar, com a tecnologia oriunda da revolução da tecnologia da informação, não domesticável, uma inteligência orientada para o coletivo e novas figuras caracterizadas pela subjetividade.</p>
Freiria, Luchesi e Nardi (2016)	<p>A Geração Y ganha destaque ao relacionarem a necessidade desta geração em serem mais bem-sucedidos no comparativo entre as gerações antecedentes, e que segundo os autores, a característica central que estabelece o divisor de águas entre essa geração e as demais reside nos seus objetivos e nas suas variadas perspectivas de vida;</p> <p>Fato de que ao mesmo tempo em que gozam de um abundante conhecimento técnico, esses jovens não almejam em permanecer numa mesma empresa por um longo período, uma vez que sempre estarão na busca de melhores e mais valorosas oportunidades. Também se verifica como essa geração tratou de firmar bandeira em todos os setores da economia e, em alguns casos, dominar (literalmente) algumas áreas, como, por exemplo, na área de tecnologias.</p>
Knob e Goergen (2016)	<p>A geração Y é aquela que ingressou no mercado de trabalho em meados do início do século XXI e que devidos as suas particularidades, tornou-se um novo desafio para as organizações. Esses jovens quando começaram a ingressarem nesse mercado de trabalho trouxeram consigo as suas particularidades e peculiaridades que são inerentes à sua geração e que divergem das demais gerações que os sucederam. No entanto, a adaptação da geração Y ao novo panorama de mercado que surgiu nesta época foi rápida, denotada por ser um processo quase que natural pela razão que esses indivíduos já nasceram e cresceram nessa nova realidade de início de milênio.</p>
Marques (2016)	<p>Os traços característicos e centrais dessa geração estão relacionados com a familiaridade com a utilização de dispositivos informáticos com excelência e a acentuada capacidade de criação de soluções inovadoras. Familiaridade com a utilização de dispositivos informáticos; capacidade de criação de soluções inovadoras. A busca de uma boa formação em assuntos relacionados à temática da estratégia e da inovação. Agilidade inerente desses indivíduos em procurarem as informações</p>
Aprigio (2013)	<p>Surgiu em função do contexto social, político e econômico vivenciado pela geração y que incutiu em seu cerne a premissa da imprevisibilidade dos acontecimentos, ou seja, os ambientes e panoramas se transformam na velocidade com que a tecnologia avança, e neste sentido, essa geração tende a se amoldar perante tais adversidades e dinamicidade. As mães trabalham. Quando crianças estiveram na creche desde muito cedo. Apreciam a maneira de ser dos pais; Aceitam de forma natural a diversidade de raças, religiões e ambientes; São otimistas quanto ao</p>



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA

Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez

	<p>futuro; No emprego mostram-se desejosos de trabalhar e aprender; Sabem muito mais do que seus pais (novas tecnologias); Têm forte autoestima e compromisso não negociável com valores; São fascinados por desafios, e querem fazer tudo do seu jeito; São impulsivos e enfrentam sem medo posições de poder e autoridade; São "multitarefa"; São "nativos digitais"; Querem flexibilidade de horários e preferem roupas informais. Super ativos, imediatistas, exigem <i>feedback</i> a todo instante, assim como um rápido reconhecimento, outro aspecto está ligado ao fato de que não gostam de horários rígidos, adoram estar conectados na internet, possuem ousadia, adoram trabalhar, no entanto, não desejam que o trabalho se torne as suas vidas; possuem uma nova conceituação de trabalho, ou seja, é um conceito embasado em um contrato psicológico o que os diferenciam dos seus antecessores. Haja vista que tendem a identificar o trabalho como algo relacionado ao prazer e ao aprendizado, algo que se distancia do mero aspecto financeiro e de fonte de renda. Flexibilidade social, necessitam de razões e de estímulos constantes. Adotaram objetivos voltados para a família cursos de idiomas tarefas que acabavam por preencherem os seus cotidianos possuem uma nova conceituação de trabalho, tendem a identificar o trabalho como algo relacionado ao prazer e ao aprendizado.</p>
<p>Rocha-de-Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012).</p>	<p>Em primeiro lugar surgiu o vídeo game, e na sequência, o desenvolvimento dos computadores pessoais e após ocorreu o amplo acesso à internet, e concomitantemente, a crescente velocidade com que as informações começaram a ser circuladas. Possuem aspecto inovador pela busca de uma constante atualização que é uma das marcas características da geração y. Se mantem competitivos perante o restante da massa de contingente de trabalho e na utilização de novas formas, normas e valores no âmbito do trabalho. Dirimir os possíveis conflitos geracionais pois nasceram em plena era da tecnologia, tais jovens tendem a acompanhar e a dominar os seus constantes avanços no campo do trabalho.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Diante do Quadro 2 apresentado, pode-se denotar os diversos posicionamentos dos autores a respeito das características da Geração Y, assim como as suas particularidades e peculiaridades. Por fim, denota-se que são várias as características que distinguem a geração Y das demais gerações anteriores e que neste aspecto, pode-se denotar a relevância do presente estudo.

3 METODOLOGIA

A natureza da presente pesquisa é caracterizada por ser aplicada, ou seja, segundo a concepção de Gil (2008) é o tipo de pesquisa que possibilita a geração de conhecimentos que visem a sua aplicação no campo prático, e por assim dizer, são canalizados para a resolução de um problema específico. A abordagem da pesquisa é caracterizada por ser de aspecto qualitativo, isto é, de acordo com Lakatos e Marconi (2010), é a pesquisa que não exige a utilização de métodos ou técnicas de cunho estatístico. Gil (2008) complementa que na



**ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA
MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA**

Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez

pesquisa qualitativa se pode coletar os dados no ambiente natural. No que tange à realização dos objetivos para o presente estudo, foi escolhida a pesquisa de caráter descritiva, que em sua essência, segundo Gil (2008), possibilita orientar o modo de coleta de dados quando se almeja estabelecer uma descrição de acontecimentos específicos.

A metodologia utilizada para a pesquisa está centrada em um estudo de caso que de acordo com Yin (2005) possibilita ao pesquisador se aprofundar em relação ao tema em questão.

Gil (2008) complementa que é mediante a utilização do estudo de caso que se pode empregar a flexibilização de ferramentas para a pesquisa, como por exemplo, a utilização de entrevistas, questionários, entre outras formas de coleta de dados. O estudo de caso segundo Cervo e Bervian (2007) possibilitam ainda um estudo exaustivo acerca do objeto de estudo, e assim sendo, tendem a aproximar os dados coletados da realidade que cerca esse objeto de estudo. Assim sendo, foi utilizado um questionário que foi aplicado ao gestor e aos colaboradores da empresa Matrix Call Center, sendo que esta pesquisa foi realizada ao longo do mês de agosto de 2019. A pesquisa foi feita mediante o envio dos questionários para os e-mails do gestor e dos colaboradores, com o uso das ferramentas do

Google Formulários. Do universo de 22 funcionários, 18 desses funcionários responderam ao questionário aplicado durante o mês de setembro de 2019, mediante a utilização da ferramenta do Google Docs. A empresa é formada por 22 funcionários, possui um responsável pelo setor de Recursos Humanos e o responsável pelo setor operacional, além da empreendedora como proprietária.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O questionário é composto por 7 questionamentos sob a perspectiva de várias análises de categoria e cuja orientação está embasada na escala de Likert. Cabe ressaltar que em caso de resposta descritiva, foram consideradas as mais relevantes em relação ao conteúdo apresentado. Do universo de 22 funcionários, 18 desses funcionários que responderam ao questionário aplicado durante o mês de setembro de 2019, mediante a utilização da ferramenta do Google Docs. Os perfis desses funcionários estão dentro do delimitado pela literatura como indivíduos pertencentes à geração Y, desde a faixa etária em comum que culmina com o nascimento na década de 1980 entre outras particularidades. As questões 1 a 7 remetem à categoria de análise “Ambiente de Trabalho” e os resultados obtidos passam a ser discutidos a seguir.

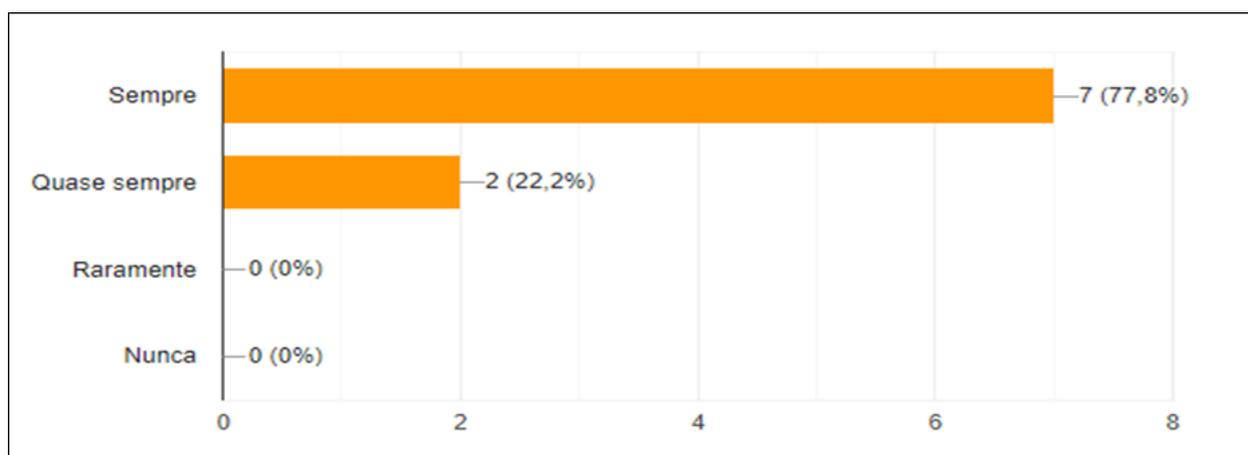
No Gráfico 1, pode-se inferir os percentuais obtidos referentes às respostas dos funcionários.



ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA
MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA

Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez

Gráfico 1 - Quanto ao ambiente de trabalho, existe um bom grau de relacionamento entre os colegas para a execução das atividades?



Fonte: Dados primários (2019).

Diante do apresentado pelo Gráfico1, pode-se visualizar que existe de acordo com a opção “Sempre” que há um bom grau de relacionamento entre os colegas, de acordo com o percentual de 77,8% do montante total dos respondentes, em detrimento do “Quase sempre”, que apresentou o percentual de 22,2%. Cabe ressaltar que as demais opções não pontuaram.

Diante do resultado apresentado, evidencia-se que o obtido nesta questão está em consonância com o que aludem os teóricos, de modo que tanto a organização e as pessoas devem conviver em harmonia e estabelecerem um comum acordo, para que mediante essa união possa render frutos e propicie condições de crescimento para a organização em si, através dos seus lucros e nas oportunidades de negócios, assim como,

para os indivíduos, de modo que, possam ser satisfeitas as suas necessidades, englobando ainda, fatores como desenvolvimento profissional, elevação no poder aquisitivo, a possibilidade de enfrentar novos desafios, entre outros inúmeros fatores (KNAPIK, 2008).

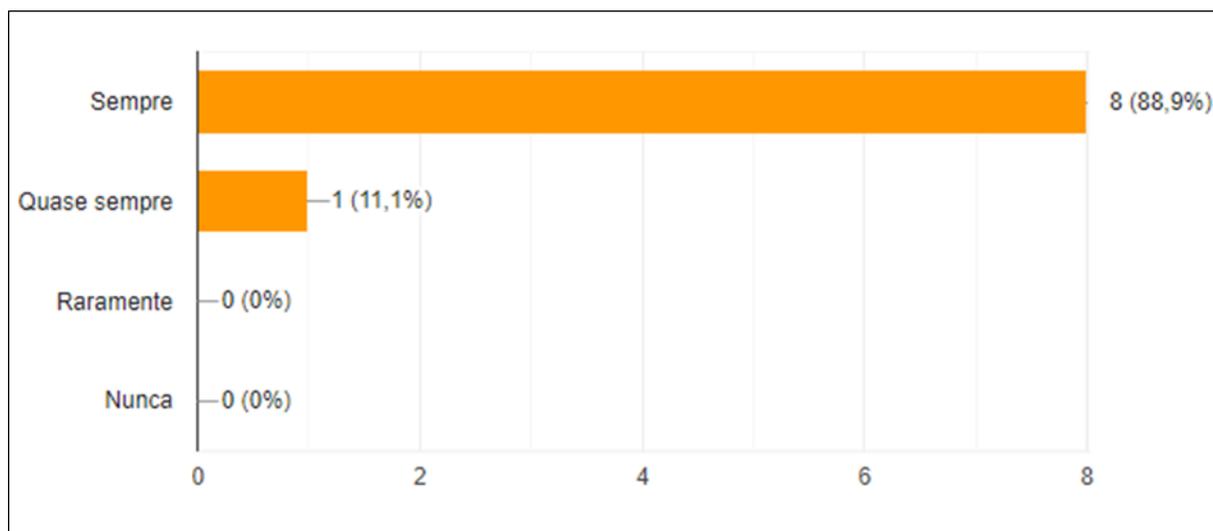
A Geração Y é a geração das pessoas que nasceram basicamente na mesma época do início das evoluções tecnológicas e, por consequência, da globalização, dois eventos que certamente influenciaram nas características, nos ideais e no comportamento desses indivíduos. Atualmente tais indivíduos estão compartilhando o mesmo ambiente de trabalho com pessoas de gerações anteriores, convívio este que tem gerado conflitos de ideias e valores (COMAZZETO et al, 2016).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA
MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA
Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez

Gráfico 2 - Você considera que as informações no trabalho são compartilhadas de modo a promover a aprendizagem?



Fonte: Dados primários (2019).

Sendo assim, ao colocar a relevância do compartilhamento da informação no tocante à promoção da aprendizagem, dentro do atual contexto no qual a empresa está inserida, ou seja, na Era da Informação com ressaltam os teóricos como Chiavenato (2009) e Dutra, Dutra e Dutra (2017). Essa

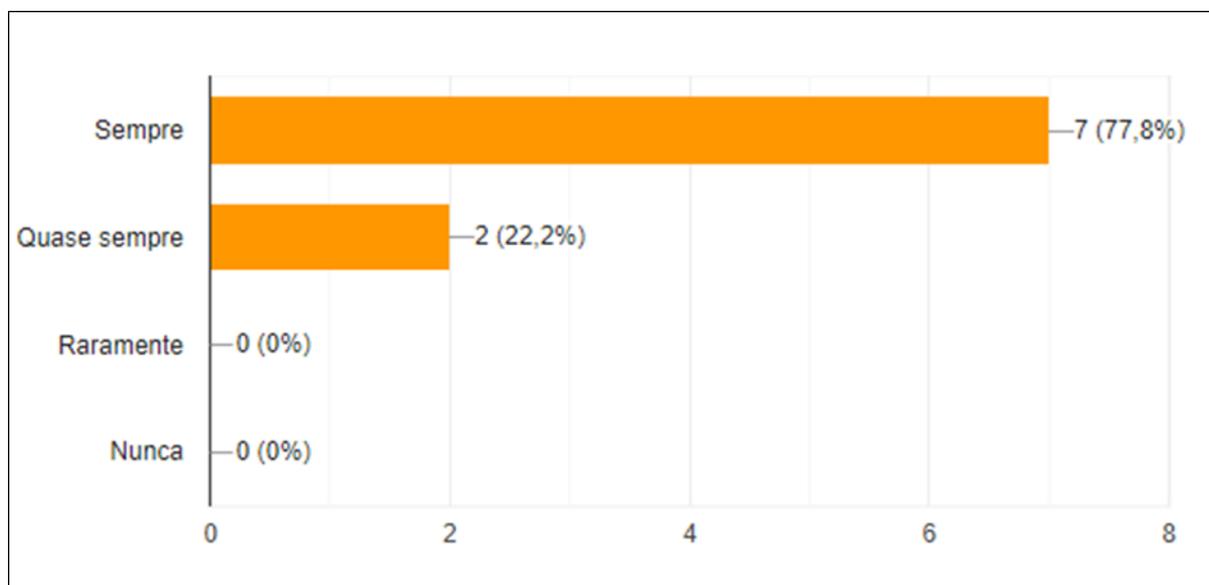
informação se torna relevante não somente na questão da aprendizagem, como reflete Marras (2017), pois ela tende a evoluir dentro de uma perspectiva estratégica que possibilita à organização se tornar cada vez mais competitiva em meio a um mercado cada vez mais competitivo.

Gráfico 3- Você avalia que os valores de vale transporte e vale alimentação, fornecidos pela empresa, estão adequados?



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA
MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA
Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez



Fonte: Dados primários (2019).

Os aspectos da alimentação e do transporte são elementos basilares para que um funcionário possa desempenhar as suas atribuições em consonância com os requisitos do seu cargo, inclusive, esses aspectos nos remetem ao preconizado por Sampaio (2009) em relação aos seus comentários sobre a pirâmide de Maslow e os níveis de prioridade de necessidades do ser humano. O quesito

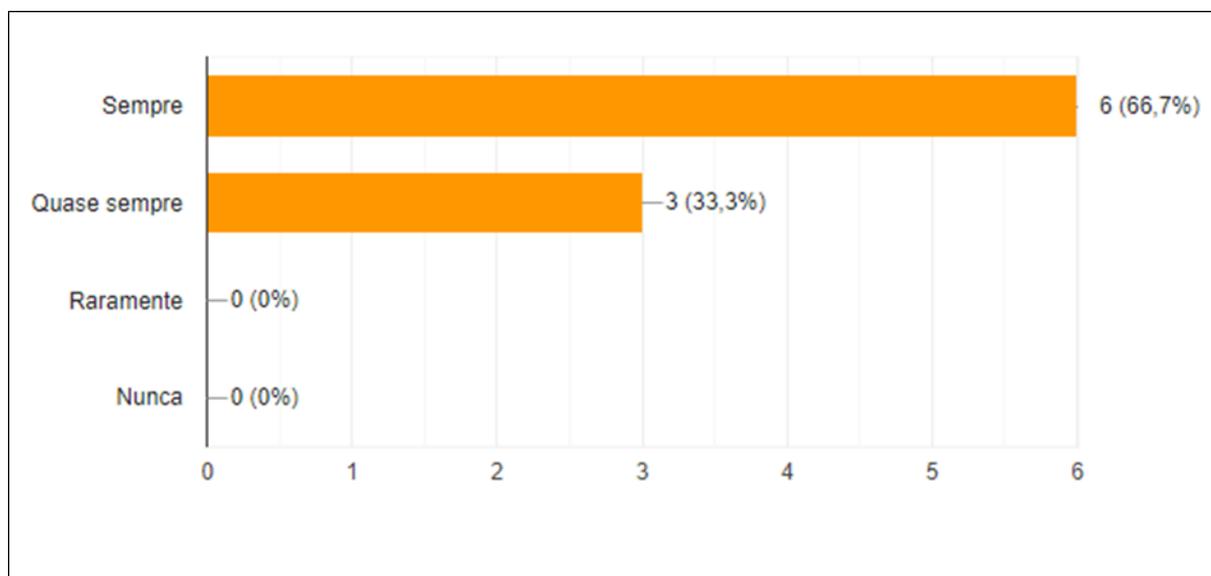
“Quase sempre” apresentou um percentual de 22,2% dos respondentes o que também pode ser conferido de forma mais acurada pela gestão da organização para verificar possíveis discrepâncias de valores, com o escopo de dirimir possíveis aspectos negativos em decorrência do não atendimento destas necessidades.

Gráfico 4 - Quanto aos incentivos profissionais, o nível de reconhecimento profissional da empresa para com os funcionários, estão adequados?



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA
MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA
Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez



Fonte: Dados primários (2019).

Ainda na esfera dos benefícios e incentivos profissionais, a questão 4 analisa o nível de reconhecimento profissional da empresa para com os funcionários. O resultado apresentado pelo Gráfico 7 demonstrou um percentual de 66,7% dos respondentes afirmando que de acordo com o quesito "Sempre". Sendo assim, 6 dos 9 respondentes afirmaram que a empresa sempre possui um nível adequado de reconhecimento profissional para com esses

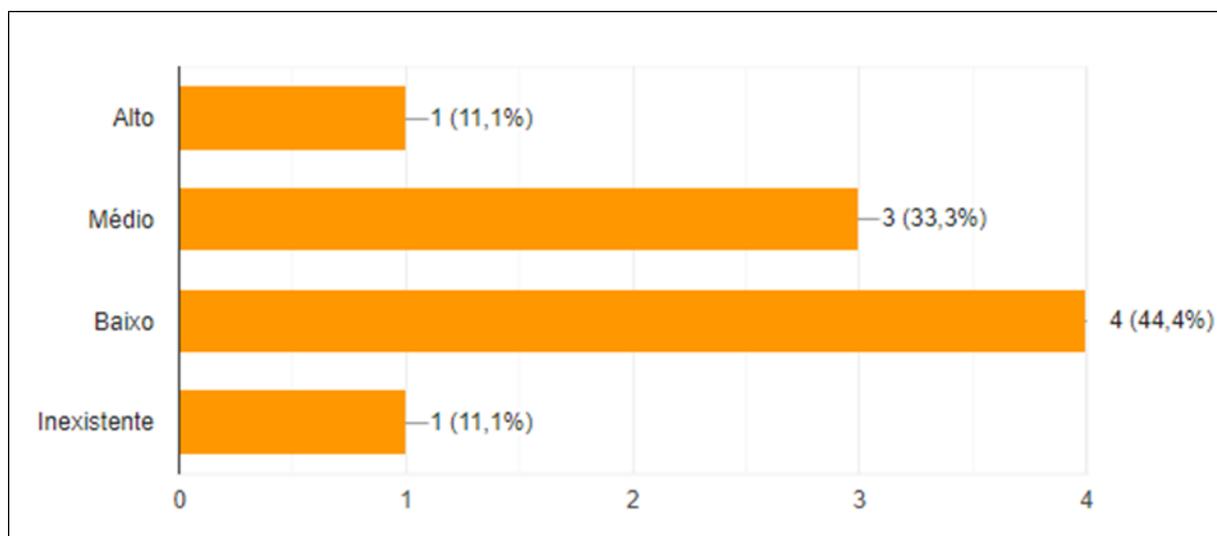
funcionários. Chiavenato (2009) afirma que o reconhecimento do ser humano, principalmente no âmbito profissional, na medida em que o funcionário obtém o reconhecimento tanto pelo seu trabalho executado, assim como pelos resultados conquistados, denota-se que a tendência é que esse funcionário se sinta com uma maior motivação e proatividade, o que corrobora para o atingimento dos objetivos e do próprio crescimento organizacional.

Gráfico 5 - No que se refere à segurança profissional, quais os riscos de você ser demitido?



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA
MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA
Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez



Fonte: Dados primários (2019).

A questão 5 possui como eixo central o nível de riscos quanto à estabilidade do colaborador em seu emprego. O Gráfico 8 aponta para um percentual de 44,4% dos respondentes que afirmaram que o risco de serem demitidos é “Baixo”. Sampaio (2009) comenta que de acordo com a pirâmide de Maslow, pode-se inferir que no tocante às necessidades de segurança, vinculam-se às necessidades inerentes do indivíduo em se sentir em segurança. Essa segurança, principalmente na esfera profissional, segundo Marras (2017), remete ao aspecto da estabilidade no emprego uma vez que se denota que as organizações estão submetidas a um mercado extremamente competitivo, o que tende a gerar uma considerável

instabilidade para essas organizações de uma forma geral.

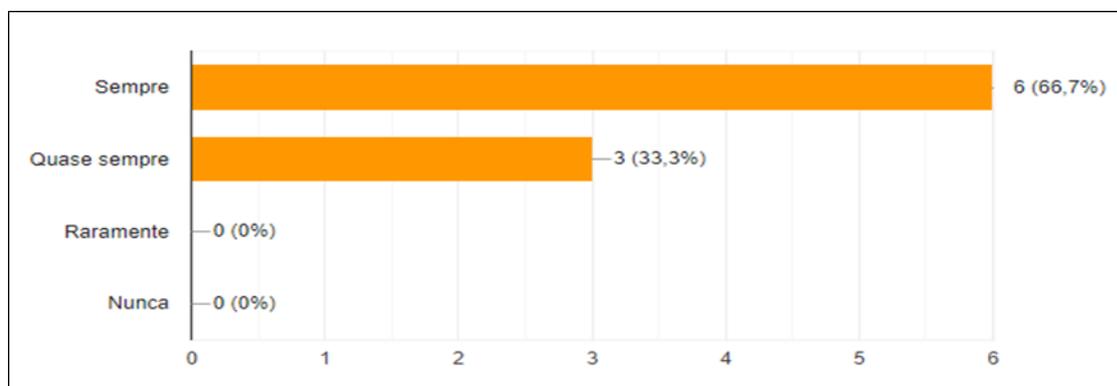
Conseqüentemente, esse panorama de instabilidade tende a refletir nas relações empregatícias, como assevera Chiavenato (2009), haja vista que se o funcionário não desempenhar de forma adequada as suas atividades, assim como a organização não atingir os seus objetivos organizacionais, esses fatores corroboram para criar um clima organizacional de instabilidade acarretando em uma série de fatores negativos e incertezas o que podem influenciar entre outros fatores, na queda de rendimento dos funcionários em decorrência de comportamentos como “o medo de errar” ou medo constante de demissões entre outros.

Gráfico 2 - O seu convívio com os colegas na faixa etária diferente a sua é harmonioso?



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA
MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA
Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez



Fonte: Dados primários (2019).

De acordo com o Gráfico 6 denota-se que o 66,7% dos respondentes afirmam que o convívio entre os indivíduos de faixas etárias diferentes se dá de forma harmoniosa.

Para Aprígio (2013), os indivíduos pertencentes a essa geração possuem as características de serem pessoas ambiciosas, com um perfil individualista, instáveis, porém, são preocupadas com fatores como o meio ambiente e os direitos humanos. Possuem ainda, a característica de serem esperançosas, que trabalham bem em coletividades e que possuem um bom nível de formação, de forma geral, tendem a agir no impulso, sem autorização e com uma considerável pretensão de consumo.

E no quesito “Quase sempre” apresentou o montante percentual de 33,3%, fato que se dá e pode ser explicado de forma

mais assertiva, sob a perspectiva de Rocha-de-Oliveira; Piccinini; Bitencourt (2016), as rápidas transformações que ocorreram no ambiente de trabalho corroboraram para que os jovens pudessem despertar para a necessidade de estarem constantemente atualizados com o intuito de se manterem competitivos perante o restante da massa de contingente de trabalhadores. O que se pode denotar é que as organizações contam cada vez mais com a presença de jovens ocupando postos de comando, o que acarreta à utilização de novas formas, normas e valores no âmbito do trabalho. Esses jovens apresentam uma forma diferenciada de ser e de agir em sociedade.

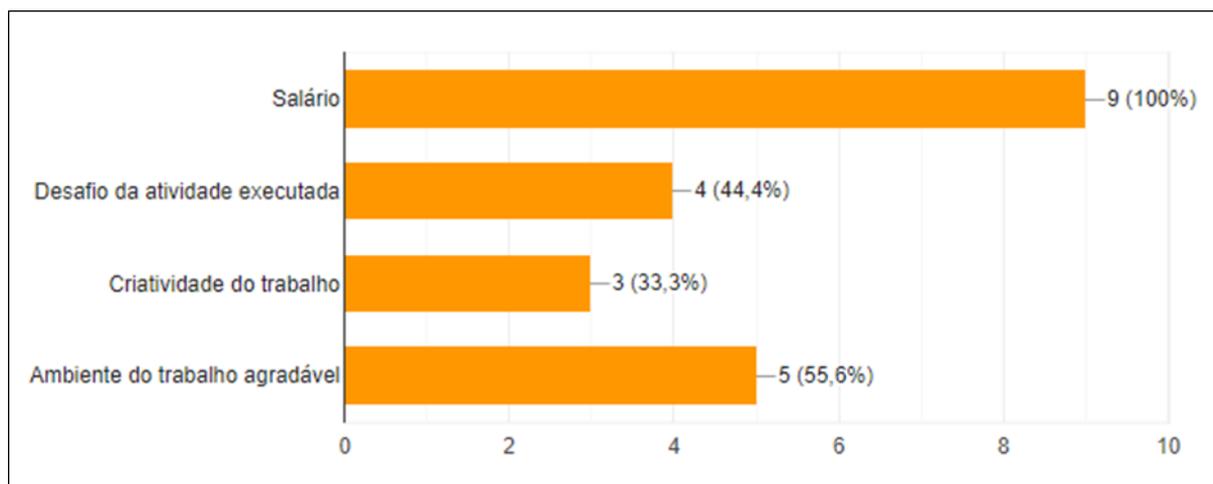


RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA
MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA

Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez

Gráfico 3 - Aponte, em ordem crescente, os elementos que são causadores de motivação no trabalho, na sua opinião:



Fonte: Dados primários (2019).

A questão 7 adentra no universo peculiar inerente à geração Y que de acordo com a literatura abordada, tanto tem se diferenciado das gerações anteriores. Essas peculiaridades e particularidades podem ser aferidas nos resultados apresentados pelo Gráfico 7. Posto isso, ainda que todos os respondentes tenham os seus pareceres convergentes quanto ao quesito “Salário” com 100%. Denota-se que ainda há traços acentuados da geração Y no tocante ao resultado do quesito que obteve a segunda maior votação, ou seja, o “Ambiente de trabalho” com um montante significativo de 55,6%.

Pode-se aferir esse resultado em consonância com o Modelo de Bispo (2006) que é embasado no princípio que nos tempos atuais, há certa ênfase no que tange ao

desenvolvimento de ferramentas gerenciais que visam melhorar o nível relativo ao relacionamento entre as organizações, assim como, os seus respectivos clientes, todavia, as empresas apresentam a mesma preocupação no que se refere ao nível de relacionamentos referentes aos seus colaboradores. Um dos fatores de influência remete ao “Ambiente de trabalho” como um dos aspectos que tendem a exercer acentuada influência sobre os indivíduos pertencentes à referida geração.

Outro resultado apresentado pelo Gráfico 7 é o quesito “Desafio da atividade executada”, esse aspecto é relevante quando se trata da geração Y, Comazetto et al (2016) corrobora com essa peculiaridade ao afirmar que no ambiente de trabalho, esses indivíduos



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA

Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez

gostam de variedade, desafios e oportunidade.

E por último aspecto analisado, “Criatividade do trabalho”, com um percentual de 33,3%. Infere-se que a criatividade também deve estar atrelada ao ambiente de trabalho, haja vista que de acordo com Aprígio (2013) a geração Y é constituída por indivíduos que possuem um elevado senso de criatividade.

4.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

As sugestões e melhorias estão condensadas no Quadro 10, a seguir, que optou pela ferramenta 5W2H que segundo HEFLO (2019), representa ser uma das mais eficientes ferramentas e possui ainda uma simplicidade e facilitação em sua aplicação. Ainda segundo a mesma fonte, o 5W2H é uma combinação de letras e números que representam um plano de ação de forma qualificada e estruturada.

As sugestões e recomendações para melhorias foram adaptadas de alguns tópicos da pesquisa que demonstram como lidar de forma mais assertiva com os indivíduos da geração Y. Para tanto, elencou-se ações de forma sucinta de modo a ressaltar o objetivo central deste trabalho que desenvolveu uma análise a respeito das características e comportamentos da geração Y na empresa Matrix Call Center.

Posto isso, cabe ressaltar que um dos objetivos específicos estipulados para este trabalho consiste em sugerir melhorias à Matrix Call Center de modo que a empresa possa reter os talentos da geração y, sendo assim, no Quadro 3, encontram-se algumas sugestões para melhorar os processos de gestão e, concomitantemente, reter esses talentos na organização.

Quadro 3 – Sugestões e recomendações para melhorias 5W2H

O quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto? (R\$)
Capacitação e treinamento dos funcionários	Setor de gestão ou consultoria externa	Primeiro semestre de 2020.	Na empresa ou local externo.	Para que sejam recicladas de forma constante os conhecimentos, habilidades e atitudes	Ministra cursos com instrutores dentro da empresa ou mediante consultoria externa.	Em torno de R\$ 3.000,00 mensais.
Melhorar o fluxo de informações	O gestor	Primeiro semestre de 2020.	Todos os setores da empresa.	Para que possibilite melhorar o	Adotando softwares e técnicas que	Em torno de R\$ 5.000,00



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA
MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA
Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez

				aspecto do fluxo de informações com o intuito de melhorar a performance profissional.	possibilitem um melhor fluxo de informações.	em um parcela.
Melhorar o plano de benefícios, incentivos e premiações	O gestor	Primeiro semestre de 2020.	Todos os setores da empresa.	Para lidar melhor com os indivíduos da geração Y.	Implantar um sistema de benefícios que vise algo além de remuneração. Premiações que desafiem os colaboradores a baterem metas por exemplo.	Pagar uma assessoria em torno de R3.000,00 mensais.

Fonte: Dados primários (2019).

Por fim, denota-se que as sugestões são sucintas e que tendem a corrigir problemas pontuais da organização no que tange ao lidar com aspectos e características de geração Y, de modo a agregar competitividade e qualidade aos seus processos de uma forma geral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral desenvolver uma análise a respeito das características e comportamentos da geração Y na empresa Matrix Call Center.

Para tanto, foram delineados os seguintes objetivos específicos: conceituar e compreender os comportamentos característicos da geração; avaliar os fatores

que envolvem o clima organizacional e a geração y; e por último, sugerir melhorias à Matrix Call Center de modo que a empresa possa reter os talentos da geração y.

Diante do exposto, cabe retomar o tema adotado para esta dissertação, de modo que, a geração y e as novas organizações no mercado de trabalho foram escolhidos por ser um assunto que visa agregar melhorias internas e externas dentro das novas organizações e, conforme abordado anteriormente, o entendimento geracional da empresa é capaz de prover o alcance das metas, visto que as pessoas são “instrumentos” de sucesso.

O entendimento geracional possui forte influência quanto à motivação, satisfação e produtividade de um funcionário, como se



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA

Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez

houvesse uma troca entre as partes, ou seja; causa e consequência. Trata-se de um tema que envolve diversos subtemas a serem estudados (variáveis organizacionais), tais como: relacionamento interpessoal, comunicação interna, relacionamento hierárquico, valores e nível de envolvimento e satisfação.

Para mensurar tais variáveis e apresentá-las à empresa, existem ferramentas como a pesquisa de clima organizacional, que proporciona uma avaliação detalhada quanto à identificação do grau de insatisfação interna podendo assim elevar o fator motivacional no ambiente de trabalho, bem como a qualidade de vida dos funcionários. A pesquisa de clima visa uma melhoria contínua, tanto para os funcionários que hoje são os primeiros clientes da organização, como para o alcance das metas da empresa.

Conforme exposto, é de grande importância que as novas organizações no mercado de trabalho de Palhoça estejam atentas para esta pesquisa que será executada, pois os clientes esperam a eficácia quanto às metas contratadas, os colaboradores desejam crescimento e, a empresa precisa estar inserida como um referencial no contexto social adquirindo resultados eficazes.

Este trabalho, desde sua provocação inicial, até sua conclusão, foi um desafio hercúleo; não apenas pela escassez de material bibliográfico, mas também pela estrutura ferramental utilizada para o seu

desenvolvimento, a localização de uma empresa com um berço geracional correto, e a adequação, mais do que necessária, das gerações do hemisfério norte, para o hemisfério sul, no tocante ao acesso à tecnologia e desenvolvimento sociais, necessários para mapear o público alvo adequadamente e tornar este trabalho, em certa medida, uma ferramenta, mesmo que local, em algo que venha a contribuir para o município que disponibilizou a possibilidade de graduação na área da administração.

A pesquisa, aplicada na empresa foi longamente modelada, readaptada, comparada e analisada, previamente, para que sua execução contemple todos os aspectos abordados no trabalho e municie o leitor de elementos que o norteiem em sua decisão.

Desde o primeiro contato, a empresa Matrix foi acolhedora e solícita, deixando as portas abertas em todos os momentos para a execução do trabalho e por isso eu agradeço, pois sem esta disposição, o trabalho não se viabilizaria.

A participação desde o início, da Professora Joici, com a provocação inicial até o fim da orientação, foi fundamental para que este trabalho chegasse a sua conclusão, mas não menos importante do que a orientação incessante da Prof. Rosana, na questão metodológica e principalmente da Prof. Fernanda, na parte geracional e da ferramenta de pesquisa, instrumento único e muito



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA
MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA
Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez

debatido, para que se entregue o trabalho de forma assertiva e sem pontas soltas.

Fica de aprendizado, a forma de diminuir o *turnover* de maneira eficiente e sem mágicas, temos um contingente populacional, geracionalmente falando, muito prático e resolutivo, no tocante às formas de se motivar individual e coletivamente, trazendo para empresas com contingente geracional intermediário as ferramentas necessárias para reter os bons funcionários e desenvolver os potenciais líderes.

Fica o agradecimento à FMP por tornar este trabalho viável.

Portanto, este trabalho visa responder a seguinte questão: O mercado de trabalho de Palhoça está sabendo lidar e aproveitar a geração Y? Perante esse questionamento, pode-se analisar de forma sucinta as categorias de análises empregadas para a consecução desta pesquisa e que possibilitou que por um lado pudesse ser analisado o aspecto organizacional, e por outro, o aspecto geracional propriamente dito.

Conclui-se que seja essencial que haja um entendimento da geração a qual os colaboradores pertencem, pois assim poderão ser mensurados fatores que conduzem à identificação tanto das suas necessidades, quanto das suas expectativas, dentro do seu ambiente de trabalho de modo que se alinhem os objetivos pessoais com os objetivos organizacionais, possibilitando que os indivíduos possam crescer junto à organização de uma forma geral.

REFERÊNCIAS

APRIGIO, Bruna Tábata. Gerações no mercado de trabalho: geração Y. **Revista de Administração do Unisal**, [S.l.], v. 3, n. 3, maio 2013. ISSN 1806-5961. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/232>. Acesso em: 04 mar. 2019.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo: EESC – USP, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>. Acesso em: 06 out. 2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COMAZZETTO, L. R. et al. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, jan./mar. 2016. DOI: 10.1590/1982-3703001352014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v36n1/1982-3703-0145.pdf>. Acesso em: 05 out. 2018.

DUTRA, Joel Souza.; DUTRA, Tatiana Almendra.; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: Realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017. 496 p.

FREIRIA, B. M.; LUCHESI, M. M.; NARDI, A. A relação da Geração Y com o mercado de trabalho na atualidade. **Rev. Científica Eletrônica Estácio, Ribeirão Preto**, v. 8, n. 8, p. 20-30, jul./dez. 2016. Disponível em: <http://estacioribeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/revista8/2.pdf>. Acesso em: 15 set. 2018.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NA EMPRESA MATRIX CALL CENTER EM PALHOÇA

Rafael Baracy, Marcelo José Cavalcanti, Joici Lilian Rodrigues, Fernanda de Matos Sanchez

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMPTON, David. **Administração contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Makron, 2005.

LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KNOB, M. A. S.; GOERGEN, C. Percepção de carreira para a Geração y: um desafio para as organizações. **RECAPE: Revista de Carreiras de Pessoas**, v. 6, n. 3, p. 332-345, 2016. Disponível em: Downloads/31061-83037-3-PB.pdf. Acesso em: 16 set. 2018.

OLIVEIRA, Marco A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros variados**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1995.

PALHOÇA. Lei Nº 4293, de 29 de setembro de 2015. **INOVA PALHOÇA**. Dispõe sobre a criação do programa municipal de competitividade e inovação - inova palhoça, que institui benefícios fiscais e econômicos

para empresas inovadoras e de base tecnológica instaladas no município de Palhoça, altera dispositivos da Lei Municipal Nº 3.762, de 20 de dezembro de 2012 e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cidadepedrabranca.com.br/front/imagens/Lei-ordinaria-4293-2015-Palhoca-SC.pdf#lei>. Acesso em: 16 set. 2018.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. R.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração y no Brasil?. **O&S - Salvador**, v. 19, n. 62, p. 551-558, jul./set, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v19n62/10.pdf>. Acesso em: 05 out. 2018.

SAMPAIO, J. R. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 44, n.1, p 5-16, jan./fev./mar, 2009.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.