

## A Influência da Geração Z nas Organizações

### The Influence of Generation Z on Organizations

### La influencia de la Generación Z en las organizaciones

**Carlos Elessandro Cabral de Souza**

Mestrando em Administração

Instituição: MUST University

Endereço: 70 SW 10th StDeerfield Beach, FL 33441, EUA

E-mail: carlosrj2005@gmail.com

**Tatiane Ketlyn Roncovsky Weiler**

Mestre em Administração

Instituição: MUST University

Endereço: 70 SW 10th StDeerfield Beach, FL 33441, EUA

E-mail: tatiانekr@gmail.com

**RESUMO:** As organizações atuais possuem uma diversidade de gerações trabalhando juntas como nunca visto na história da humanidade. Com melhores condições de vida proporcionadas principalmente após a Segunda Guerra Mundial, as pessoas vêm alcançando a longevidade e, com isso, sua participação no mercado de trabalho se estende até a chamada terceira idade. É natural que surjam divergências entre as diferentes gerações que convivem no mesmo ambiente, tendo em vista a época em que viveram, suas experiências de vida e diferentes culturas. A Geração Z, por ser a primeira geração totalmente nascida na Era Digital e estar entrando recentemente no mercado de trabalho, é a que mais sofre impacto das outras gerações, mas acaba influenciando o ambiente organizacional em direção a novas transformações. Este artigo realiza um breve estudo sobre a Geração Z e sua influência nas organizações, analisando como as empresas vêm atuando para atrair, desenvolver e reter esses novos talentos, além de promover mudanças na cultura organizacional, favorecendo a sinergia entre as diferentes gerações. A abordagem metodológica utilizada baseia-se em uma revisão bibliográfica qualitativa. Espera-se, dessa forma, contribuir com conceitos expostos de maneira simples, direta e facilmente aplicáveis pelas pessoas e organizações.

**Palavras-chave:** Geração Z, cultura organizacional, transformação, gestão de pessoas, retenção de talentos.

**ABSTRACT:** Today's organizations have a diversity of generations working together like never before in human history. With improved living conditions provided mainly after World War II, people have been achieving longevity and, as a result, their participation in the job market has extended into the so-called third age. It is natural for differences to arise between the different generations that live in the same environment, given the time in which they lived, their life experiences and different cultures. Generation Z, as the first generation born entirely in the Digital Age and recently entering the job market, is the one that is most impacted by other generations, but ends up influencing the organizational environment towards new transformations. This article carries out a brief study on Generation Z and its influence on organizations,

analyzing how companies have been acting to attract, develop and retain these new talents, in addition to promoting changes in the organizational culture, favoring synergy between the different generations. The methodological approach used is based on a qualitative bibliographic review. In this way, we hope to contribute with concepts presented in a simple, direct and easily applicable manner for people and organizations.

**Keywords:** Generation Z, organizational culture, transformation, people management, talent retention.

**RESUMEN:** Las organizaciones de hoy cuentan con una diversidad de generaciones trabajando juntas como nunca antes en la historia de la humanidad. Gracias a mejores condiciones de vida, especialmente después de la Segunda Guerra Mundial, las personas han alcanzado la longevidad y, como resultado, su participación en el mercado laboral se extiende hasta la llamada vejez. Es natural que surjan divergencias entre las diferentes generaciones que conviven en un mismo entorno, considerando la época en que vivieron, sus experiencias de vida y sus diferentes culturas. La Generación Z, al ser la primera generación nacida completamente en la Era Digital y de reciente ingreso al mercado laboral, es la más impactada por otras generaciones, pero termina influyendo en el ambiente organizacional hacia nuevas transformaciones. Este artículo realiza un breve estudio sobre la Generación Z y su influencia en las organizaciones, analizando cómo han venido actuando las empresas para atraer, desarrollar y retener estos nuevos talentos, además de promover cambios en la cultura organizacional, favoreciendo la sinergia entre las distintas generaciones. El enfoque metodológico utilizado se basa en una revisión cualitativa de la literatura. Se espera, de esta manera, contribuir con conceptos expuestos de forma sencilla, directa y fácilmente aplicable por personas y organizaciones.

**Palabras clave:** Generación Z, cultura organizacional, transformación, gestión de personas, retención de talento.

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo das gerações começou aproximadamente após a Segunda Guerra Mundial, iniciando-se a partir da geração *Baby Boomers*, embora alguns autores incluam a geração Silenciosa, que antecedeu a Segunda Guerra em seus estudos. A geração *Baby Boomers* presenciou uma grande transformação gerada pela Revolução Industrial e com o pós-guerra, como a mecanização das atividades antes manufatureiras, segundo Emmanuel (2020). A produção em série e o surgimento de novas tecnologias como a televisão, a aviação comercial e a busca da independência feminina marcaram essa geração. Logo após veio a Geração X, que iniciou uma ruptura com a geração anterior, principalmente no mercado de trabalho, onde a

geração anterior considerava que a segurança no trabalho, voltada à estabilidade e emprego para a vida toda era fundamental. Porém, a Geração X já demonstrava um novo ponto de vista, além de outras novidades como a independência feminina com o direito a voto e inserção no mercado de trabalho, além do aumento do número de divórcios e redução do número de filhos por família. Com a abertura do Brasil para o mundo globalizado, no início dos anos 90, o país começou a ter uma maior interação com os países desenvolvidos e, com isso, absorvendo muita tecnologia, acompanhando praticamente toda a revolução tecnológica como a introdução dos primeiros microcomputadores pessoais, seguidos da *internet* e telefones celulares já no final da década de 1990. A essa época, a Geração Y, também chamada de *Millenials*, por ser a geração que nasceu praticamente na virada do milênio, acompanhou essa grande revolução de um mundo analógico para o mundo digital. No início do ano de 1995, começou a se formar uma nova geração, que será objeto deste estudo, a Geração Z, que de acordo com Emmanuel (2020), foi a primeira a usufruir totalmente de um mundo digital já com uma *internet* mais desenvolvida e com o advento de outras tecnologias quase inexistentes na geração anterior como a transição dos celulares para *smartphones*, a maior dependência da tecnologia. A Geração Z possui uma consciência ambiental e social mais apurada que a da geração Y, além de menos individualismo e busca por crescimento em conhecimento e alcance de melhores posições no mercado de trabalho.

Diante dessa breve exposição sobre as várias gerações até a chegada à Geração Z, este estudo procurará responder se as organizações estão preparadas para receber esta nova geração e como é a relação com os nascidos das gerações anteriores. Outras questões como recrutamento, seleção e retenção da geração Z, além de outras características relevantes serão abordadas e desenvolvidas durante este breve estudo.

## **2 AS ORGANIZAÇÕES E A GERAÇÃO Z**

O ingresso da Geração Z nas organizações traz consigo desafios e oportunidades singulares para o ambiente corporativo. Esta geração apresenta características específicas, moldadas pelo uso intensivo de tecnologias digitais e por um contexto social bastante diverso das gerações anteriores. Esses aspectos exigem

das organizações uma revisão de seus modelos de gestão e uma adaptação às novas demandas apresentadas por esses jovens profissionais.

Segundo Emmanuel (2020), uma característica marcante da Geração Z é a sua habilidade natural para lidar com as tecnologias digitais, o que influencia diretamente sua forma de comunicação, aprendizado e interação social. Essa geração possui uma grande facilidade em absorver rapidamente novas ferramentas tecnológicas e soluções digitais, favorecendo organizações que adotam modelos de trabalho mais flexíveis e abertos à inovação tecnológica.

Por outro lado, a Geração Z busca propósito em suas atividades profissionais, valorizando significativamente aspectos relacionados à sustentabilidade, diversidade, inclusão social e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Tal comportamento gera implicações diretas na maneira como as empresas precisam repensar suas culturas organizacionais, alinhando propósitos autênticos às expectativas dessa nova geração (Flippin, 2017). Empresas que não demonstrarem congruência entre o discurso institucional e as ações praticadas, especialmente nos campos social e ambiental, terão dificuldade em atrair e reter esses jovens profissionais.

Nesse contexto, Chiavenato (2020) reforça que as organizações devem estar preparadas para se adaptar continuamente às mudanças impostas pelo mercado e pela chegada de novas gerações. Essa adaptação envolve uma gestão que priorize a flexibilidade, o dinamismo e uma cultura organizacional aberta ao diálogo, proporcionando ambientes colaborativos e menos rígidos hierarquicamente. Assim, organizações que adotarem tais práticas estarão mais bem posicionadas para aproveitar as potencialidades da Geração Z, como sua capacidade criativa, seu engajamento social e sua familiaridade com ambientes digitais.

Assim, torna-se essencial que as empresas busquem promover uma integração produtiva entre as diferentes gerações que compartilham o espaço organizacional. O estímulo à cooperação intergeracional pode reduzir conflitos internos e potencializar a diversidade de experiências, favorecendo a inovação e o desempenho sustentável no longo prazo. Dessa forma, preparar as organizações para receber e potencializar o talento da Geração Z representa um investimento estratégico e fundamental para o sucesso organizacional futuro.

## 2.1 O QUE É A GERAÇÃO Z E SUA PARTICIPAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Das diversas gerações da Era Moderna, a Geração Z certamente é a que mais se diferencia das gerações anteriores, por ser completamente nascida na era digital, compreendendo as pessoas nascidas entre os anos de 1996 a 2011, embora alguns autores acrescentem ou diminuam um ano a mais de abrangência dessa geração. É a geração que sucedeu a geração dos *Millenials*, ou Geração Y, que embora também esteja na era digital, pegou uma parte da era das gerações anteriores. A Geração Z se caracteriza, segundo Mazzoni (2022), pela forma que usa a tecnologia, se comunicando e se informando totalmente pela *internet*, por meio das redes sociais e por canais de *streaming* (canais de vídeos ao vivo ou gravados). O autor ressalta que a Geração Z é o maior consumidor demográfico da história e que até o ano de 2017, essa geração abrangia 30% da população mundial. Mazzoni (2022) ressalta que a Geração Z não é um grupo uniforme, mas um grupo que possui características diversas, compartilhando valores e atributos comuns, valorizando a consciência social, se engajando em causas como meio ambiente, política ou direitos humanos. Essa geração não quer apenas ser ouvida, mas ser pertencente a um movimento, além de terem a habilidade de filtrarem as informações que a interessa, descartando as informações irrelevantes, além de serem formadores de opinião nas mídias sociais, influenciando organizações e pessoas a repensarem suas ações e posicionamentos. Emmanuel (2020) ressalta que a Geração Z é mais imediatista que a Geração Y, fator causado pela rápida resposta às suas questões, buscando informações pela *internet*, não se prendendo a fronteiras geográficas e são mais abertos à diversidade de pessoas, o que os fazem serem mais tolerantes do que as gerações anteriores. No mercado de trabalho, esta geração procura dinamismo e propósito e não almejam tanto os cargos de direção. O que importa para essa geração é a flexibilidade e a liberdade para mudarem de cargo e até mesmo de emprego caso a organização ou seus superiores e colegas não estejam alinhados ao mesmo propósito. A Geração Z está sendo inserida nas organizações recentemente e já vem causando grandes transformações nas mesmas, que ainda tem um foco de comando e cultura muito fortes nas gerações X e Y.

Para compreender como as organizações atuam, é necessário entender sua forma de gestão, além do modo como lidam com as diferentes gerações em um

mesmo ambiente. Chiavenato (2020) ressalta que as organizações atuais encontram-se em um contexto de globalização, com ênfase no conhecimento e não mais nas matérias primas básicas como a algumas décadas atrás. A velocidade das informações e mudanças se torna cada vez mais rápida, exigindo forte habilidade de adaptação a mudanças e a novas formas das coisas serem feitas, com foco nos resultados. Montenegro e Barros (1997) destacam duas tendências do mundo moderno, aplicadas às organizações e ao comportamento das pessoas: tempo, voltado para a agilidade, onde se busca a instantaneidade, a urgência nas respostas, informação *online* e em tempo real, adaptabilidade, ajustamento e flexibilidade organizacional; e espaço, voltado para a virtualidade, buscando-se cada vez mais a compressão e miniaturização dos espaços e o incentivo ao trabalho remoto, organizado em redes e plataformas, gerando economia de tempo e recursos financeiros.

Chiavenato (2020) destaca também a competitividade nas organizações, o que influencia o comportamento das gerações inseridas nelas. O horizonte de competitividade dessas organizações vem se tornando cada vez mais amplo e complexo, onde elas devem buscar ser competitivas a nível mundial, mesmo que não exporte seus produtos e serviços, pois os seus concorrentes também estão na corrida para serem os melhores, conseguindo se manterem competitivos e diferenciados, sobrevivendo ao longo dos anos. Nesse contexto, saber se reinventar é fundamental para acompanhar as mudanças. O processo criativo ganha destaque, utilizando-se as experiências e novas ideias, incluindo aí as da Geração Z, com o objetivo de aumentar a produtividade e sustentabilidade organizacional, gerando valor para si mesma e aos demais envolvidos nesse ecossistema. Mas a mudança nas organizações não é algo que acontece de um dia para o outro, de forma automática, é algo complexo e que precisa que o mais importante ativo organizacional passe por uma mudança: as pessoas.

Covey (1996) ressalta que a mudança individual de um indivíduo na organização passa por um processo de conscientização da necessidade de mudar, alinhado a um envolvimento conjunto entre pessoas e organização com o objetivo de construir um senso de segurança interior focado na mudança. Quanto menos segurança interior as pessoas tiverem, menor vai ser a capacidade delas se adaptarem a realidade apresentada.

Assegurando a segurança, será mais fácil legitimar as transformações a nível pessoal, criando um senso de necessidade de transformação com um resultado que valerá a pena. O autor também expõe que os indivíduos precisam assumir a responsabilidade pelos resultados e isso envolve o desenvolvimento e aplicação de suas competências, habilidades e atitudes, cabendo à organização disponibilizar ferramentas que auxiliem seu colaborador em seu desenvolvimento, o incentivando e promovendo oportunidades. Com isso, as pessoas terão mais chances de romper com pensamentos arcaicos, desenvolvendo a habilidade de absorver o novo e o aplicando de forma proveitosa e com objetivo de atingir um propósito pessoal e profissional.

Alinhado ao processo de mudança do indivíduo, Chiavenato (2020) ressalta que as organizações devem ter a constante preocupação em mudar e acompanhar as mudanças para guiar suas relações com o público interno (colaboradores) e externo (clientes, fornecedores e demais envolvidos), aproveitando as experiências passadas, mas não se prendendo a elas, criando uma necessidade de mudança e adaptação, escolhendo mudanças adequadas nas tarefas, tecnologia, recursos, recompensas, de modo a abranger todas as gerações que fazem parte da organização, extraindo o seu melhor para benefício de todos.

No que se refere à participação da Geração Z nas organizações, Flippin (2017) ressalta algumas características do mercado de trabalho onde elas estão começando a ser inseridas, como:

- a) aumento das contratações e até dos salários, porém com diminuição dos benefícios;
- b) aumento da oferta do trabalho virtual e flexibilidade nos acordos de trabalho;
- c) aposentadoria da Geração *Baby Boomers* e crescimento da Geração Y nos cargos de liderança;
- d) grandes impactos da tecnologia de forma positiva, como a produtividade e de forma negativa como as distrações;
- e) empregos nas áreas de ciência, tecnologia e cuidados médicos em crescimento e outras áreas como trabalhos manuais e mão de obra não qualificada em declínio.

Flippin (2017) também destaca o crescimento da *gig economy*, que se trata de formas alternativas de emprego como a prestação de serviços como *freelancer* ou através de aplicativos como Uber e Airbnb, por exemplo, onde os trabalhadores usam

o tempo disponível para a prestação dos seus serviços, sendo remunerados de acordo com o seu esforço, sem contrato de trabalho e se submetendo muitas vezes a jornadas exaustivas para conseguir uma renda para seu sustento. O empreendedorismo e o intraempreendedorismo também são muito evidenciados, tendo em vista sua disseminação pela *internet* através das redes sociais, sendo estimulados pelos influenciadores digitais. A autora lembra que a infância da Geração Z ocorreu num mundo turbulento, com inúmeros eventos e transformações, o que fez com que essa geração desenvolvesse um senso de autoconsciência, autossuficiência, inventividade, sendo orientados para objetivos e práticas. A maturidade e senso de justiça social também são observados nessa geração, que acaba levando essas características para o âmbito profissional, causando uma ruptura nos antigos padrões organizacionais.

## 2.2 COMO ATRAIR E RETER TALENTOS DA GERAÇÃO Z NAS ORGANIZAÇÕES

Um dos grandes desafios das organizações hoje é ter a habilidade de atrair e reter os talentos da Geração Z, que são bem diferentes das gerações anteriores. A Geração Z só trabalha em uma organização com um propósito alinhado a sua expectativa e ao que ela acredita.

Flippin (2017) realizou uma pesquisa em uma universidade com jovens americanos da Geração Z com o objetivo de saber como eles avaliavam as atuais oportunidades de carreira.

A pesquisadora se surpreendeu com as respostas, onde a maioria desses jovens avaliou como excelente e boa as oportunidades ofertadas no mercado. A autora tentou entender as avaliações positivas destes jovens, tendo em vista que as outras gerações avaliariam suas posições atuais e suas expectativas talvez de uma forma não tão positiva.

A primeira razão da avaliação positiva da Geração Z foi a disponibilidade de oportunidades de crescimento na carreira. A segunda razão foi o amor pelo trabalho que esses jovens fazem, destacando o propósito como um grande fator. A terceira razão foi a flexibilidade nos termos de trabalho e o salário.

Para entender mais detalhadamente o que pensa a Geração Z sobre a carreira, Flippin (2017) perguntou o que esses jovens esperavam de suas carreiras. Mais uma



vez, as respostas foram surpreendentes, pois a maioria estava satisfeita com suas posições atuais, amavam o que faziam, porém não tinham intenções de subir na carreira como tradicionalmente faziam as gerações anteriores.

A Geração Z pesquisada objetivava extrair o máximo de aprendizagem com o trabalho atual e usar como experiência para os próximos trabalhos. Essa geração não se vê num plano de carreira como o dos jovens da Geração Y, por exemplo.

A facilidade que a Geração Z tem com a tecnologia, faz com que essa área seja bastante procurada por estes jovens ao pensar em mercado de trabalho. Esses jovens valorizam a diversidade, tanto de pessoas no ambiente de trabalho, quanto de coisas a serem feitas, tendo em vista que eles nasceram na era com maior velocidade das informações. Mas diferente dos *Millenials*, que são multitarefas, priorizando a formação e a ascensão em suas carreiras, abrindo mão até da vida pessoal, a Geração Z considera que cada atividade tem o seu tempo certo para acontecer. Eles buscam uma liderança flexível, comunicativa e aberta às diferentes opiniões, promovendo a criatividade e inovação, além de um ambiente de trabalho sadio.

Ao observar o comportamento da Geração Z, Flippin (2017) sugeriu algumas “palavras de ordem” que podem ser adotadas pelas organizações de modo a atrair e reter estes jovens profissionais:

- a) aprender tudo o que puder, onde. a organização vai motivar seu colaborador investindo em seu aprendizado e crescimento, mesmo que o trabalho seja de forma temporária;
- b) se movimentar lateralmente é ótimo, tendo em mente que o seu próximo melhor passo pode ser em outro empregador ou escola se o seu atual empregador não tiver uma maneira de extrair o melhor de suas habilidades e do desejo de contribuir, o que não significa necessariamente uma mudança de função para um posto mais alto;
- c) positividade: lembrar que nem tudo está perdido se o colaborador está em um desempenho menos ideal no momento. Dar as condições para que ele se desenvolva, identificando e explorando seus pontos positivos, pode gerar ótimos resultados, inclusive a longo prazo;
- d) muitos trabalhos requerem apenas algum tipo de treinamento ou educação formal: esse é o pensamento de muitos jovens da Geração Z, talvez por influência da *internet* e redes sociais. Muitos jovens consideram desnecessária

uma formação em nível superior ou ficar por anos a fio se dedicando aos estudos para não dar certo na carreira ou ganharem pouco. É necessário que as organizações demonstrem que o investimento na formação pessoal gera bons resultados, seja do lado pessoal quanto no lado profissional.

Diante dessas considerações, fica evidente que as organizações precisam compreender profundamente as expectativas e valores da Geração Z para desenvolver estratégias eficazes de atração e retenção. Mais do que simples adaptações pontuais, é necessário promover uma mudança cultural e gerencial que inclua diálogo aberto, propósito claro e flexibilidade nas relações de trabalho. Dessa forma, será possível transformar o desafio de integrar essa nova geração em uma valiosa oportunidade de crescimento organizacional sustentável.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo é caracterizado por uma abordagem qualitativa, utilizando como procedimento metodológico a revisão bibliográfica. Para isso, foram selecionadas obras acadêmicas relevantes nas áreas de Administração, Gestão de Pessoas e Psicologia. A análise dessas fontes bibliográficas visa proporcionar um entendimento mais amplo sobre as relações existentes entre a Geração Z e as organizações, permitindo a reflexão sobre as estratégias possíveis para atração, desenvolvimento e retenção dessa geração no ambiente corporativo. O método adotado contribui, assim, para que os objetivos propostos sejam alcançados de forma consistente e embasada teoricamente.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A análise desenvolvida permite observar que as organizações vêm passando por profundas mudanças para acolher adequadamente a Geração Z, sobretudo no que se refere às políticas internas e à cultura organizacional. Nota-se que a flexibilidade nas relações de trabalho, o investimento constante em aprendizado e a comunicação aberta e transparente são fatores fundamentais para atender às expectativas dessa nova geração. Além disso, a importância do alinhamento entre o

propósito organizacional e os valores pessoais dos jovens se destaca como um diferencial competitivo essencial para atrair e reter talentos qualificados.

Outro aspecto relevante identificado é a necessidade de promover uma integração intergeracional eficaz no ambiente corporativo. As organizações que conseguem estabelecer um diálogo produtivo entre diferentes gerações criam um espaço de trabalho mais inovador e resiliente, apto a lidar com as constantes mudanças do mercado. Nesse sentido, a inclusão da Geração Z contribui não apenas para a renovação das práticas organizacionais, mas também fortalece a capacidade das empresas em se adaptarem e se destacarem no cenário contemporâneo, cada vez mais competitivo e exigente.

## **5 CONCLUSÃO**

Este trabalho iniciou sua abordagem com um breve histórico sobre as gerações presentes no mercado de trabalho, ressaltando que a era atual é a mais diversa no que se refere à convivência geracional nas organizações, o que pode gerar divergências em diversos níveis. Observa-se que as empresas também estão passando por um processo de renovação para se adequarem a essa nova realidade, necessitando adaptar sua cultura e missão organizacional.

Percebe-se que a retenção de talentos da Geração Z nas organizações representa um desafio significativo para os próximos anos, considerando que a visão desses jovens sobre o modelo atual de trabalho é totalmente distinta daquela das gerações anteriores. A Geração Z valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, priorizando a qualidade de vida em detrimento da busca por cargos de liderança, por exemplo, enquanto os Millennials valorizam um perfil multitarefa e workaholic, mesmo quando não recebem remuneração proporcional às diversas habilidades desempenhadas no ambiente profissional.

Embora o mercado de trabalho atual seja predominantemente composto pela Geração Y, especialmente em cargos de direção, a Geração Z assumirá protagonismo nos próximos anos. Nascidos em um mundo globalizado e digital, esses jovens vêm quebrando paradigmas e promovendo transformações nunca vistas antes, cabendo às organizações direcionar uma atenção especial a essa nova geração. Dessa forma, é fundamental que as empresas criem oportunidades que possibilitem o

desenvolvimento desses profissionais, permitindo que cumpram seus papéis com sucesso e promovendo um ambiente favorável ao desenvolvimento das gerações futuras.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. São Paulo: Atlas, 2020.

COVEY, S. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

EMMANUEL, S.P.C. **Geração Z**: Quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital. São Paulo: Amazon, 2020.

FLIPPIN, C.S. **Generation Z in the Workplace**: Helping the Newest Generation in the Workforce Build Successful Working Relationships and Career Path. New York: Candace Steele, 2017.

MAZZONI, M. **Marketing para a geração Z**: como vender e posicionar a sua marca para os jovens da era digital. São Paulo: Alpz Brasil, 2022.

MONTENEGRO, E.; BARROS, J.P.D. **Gestão estratégica**: a arte de vencer desafios. São Paulo: Makron Books, 1997.