



Revista de Administração da Universidade  
Federal de Santa Maria

E-ISSN: 1983-4659

rea@smail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

Perrone, Cláudia Maria; Engelman, Selda; Schaurich Santos, Anelise; Rodrigues Sobrosa, Gênesis  
Marimar

#### A PERCEPÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PELA GERAÇÃO Y

Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 6, núm. 3, septiembre, 2013,  
pp. 546-560

Universidade Federal de Santa Maria  
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273429771007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# A PERCEPÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PELA GERAÇÃO Y

## *THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONS BY THE Y GENERATION*

Recebido 06/08/2012

Aceito 11/08/2012

Cláudia Maria Perrone<sup>1</sup>

Selda Engelman<sup>2</sup>

Anelise Schaurich Santos<sup>3</sup>

Gênesis Marimar Rodrigues Sobrosa<sup>4</sup>

### RESUMO

Atualmente, a chamada Geração Y é percebida como um desafio para as organizações e seus gestores. Entre os autores que se dedicam a esta temática, há uma convergência de opiniões sobre a intensa relação que estes jovens têm com as tecnologias. Esta relação consiste no traço definidor para o entendimento das características singulares da Geração Y. Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi investigar quais são os aspectos organizacionais que atraem a Geração Y, bem como o que tal Geração espera de uma empresa. Para isso, foram obtidos dados junto a 10 jovens pertencentes a esta Geração, por meio de um instrumento que continha questões abertas. Os dados foram analisados através de análise de conteúdo temática categorial. Os resultados indicam que os jovens da Geração Y vivenciam uma situação híbrida nas organizações, pois desejam uma organização pós-industrial e vivem, no entanto, em meio a organizações com aspectos tayloristas-fordistas. Eles oscilam entre a adaptação e a apropriação das suas próprias competências, como autoconfiança e afeição por conhecimento, mantendo como valor o processo de autoconstrução, que não deve ser simplificado a uma identidade pressuposta pela empresa e a uma reduzida capacidade de ação diante desta perspectiva problemática.

**Palavras-chave:** Geração Y; Empresas; Trabalho; Gestão.

---

<sup>1</sup> Possui graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC/RS, especialização em Psicoterapia Psicanalítica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, mestrado e doutorado em Linguística e Letras pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC/RS. Atualmente é professora associada da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: cmperrone@ig.com.br.

<sup>2</sup> Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, mestrado em Psicologia Social e Institucional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS e doutorado em educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Atualmente atua no Centro Universitário Metodista IPA e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: selda@terra.com.br.

<sup>3</sup> Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Atualmente é mestranda em Psicologia na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: anelise\_ssantos@hotmail.com.

<sup>4</sup> Possui graduação e mestrado em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Atualmente é doutoranda em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: genesisipsi@yahoo.com.br.

## ABSTRACT

*Nowadays the called Y Generation is perceived as a challenge for organizations and their managers. Among the authors of this theme there is a convergence of views on the intense relationship that these young people have with the technologies. This is the determinative trait for the understanding of unique characteristics of Y Generation. The objective of this study was investigated what are the organizational aspects that attract the Y Generation, as well as what they expect from a company. For this reason, data were obtained from 10 young people belonging to this generation. They answered a instrument that contained open questions. The data were analyzed by categorical thematic content analysis. The results indicate that youth of Y Generation experience a hybrid situation in organizations, because they want a organization post-industrial and live in organizations with aspects taylor-fordist. They oscillate between adaptation and appropriation of competence as self-confidence and eagerness for knowledge, maintaining as value the process of self-construction, that should not be simplified to an identity presupposed by the company and a reduced capacity for action before this perspective problem.*

**Keywords:** Y Generation; Companies; Work; Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos vinte anos, o conceito de gerações tornou-se um operador teórico valorizado diante das mudanças sociais e do ambiente de trabalho. Recentemente, a chamada Geração Y (os jovens nascidos entre 1978 e 2000) é apresentada como um desafio para as organizações e seus gestores. Há uma concordância entre os diversos autores deste tema quanto ao fato de que a característica principal dessa geração é o uso e a relação intensa com a tecnologia. Desse modo, o objetivo deste estudo é compreender quais são os aspectos organizacionais que atraem a Geração Y e o que esta espera de uma empresa. Para tanto, apresentamos os resultados de uma pesquisa qualitativa com base em entrevistas realizadas com dez jovens.

A maior parte dos estudos que analisa as diferenças geracionais no âmbito laboral (DRIES; PEPERMANS; DE KERPEL, 2008, MACKY; GARDNER; FORSYTH, 2008, WESTERMAN; YAMAMURA, 2007; WONG et al., 2008) toma como ponto de partida a posição de Kopperschmidt (2000), que entende uma geração como um grupo identificável que nasceu em um mesmo período e, conseqüentemente, viveu os mesmos acontecimentos sociais significativos em etapas cruciais do desenvolvimento tecnológico. Smola e Sutton (2002) afirmam, em consonância com o pensamento de Kopperschmidt (2000), que o contexto social em que cada geração amadurece leva ao desenvolvimento de uma série de características que a distingue de gerações precedentes e posteriores. Essas características estão presentes em traços de personalidade, valores, atitudes e motivações, tornando a análise destes dados cruciais para empresas, organizações sociais não lucrativas e governos. Esta é a posição de vários trabalhos acadêmicos que têm aplicado o conceito de coorte ao termo geração (BROADBRIDGE; MAXWELL; OGDEN, 2007, DWYER, 2009, HURST; GOOD, 2009, MARTIN, 2005, SMOLA; SUTTON, 2002, WESTERMAN; YAMAMURA, 2007).

Esse efeito pode ser definido como a delimitação de um período em que ocorre a formação de valores, atitudes e preferências de um grupo de pessoas. Tal período geralmente está relacionado com o final da adolescência e início da vida adulta e reflete as características de um grupo que compartilhou o mesmo ambiente histórico e a mesma experiência de vida, desenvolvendo valores comuns que perduram pelo resto de suas vidas (MEREDITH; SCHEWE, 1994).

## 2 O DESAFIO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE

Em um estudo, Minello, Ferreira, Yonamine e Scherer (2011) assinalam que, frente às constantes transformações no mercado de trabalho, e em função delas, as organizações percebem a necessidade de preparar seus atuais e futuros colaboradores para esse novo cenário, constituindo-se em uma das principais apreensões dos gestores. Entretanto, o treinamento apenas de cunho técnico, não atende de maneira satisfatória às necessidades de desenvolvimento dos trabalhadores. Desta forma, a organização deve ter em vista um aprimoramento que abarque o desenvolvimento do indivíduo de maneira global.

Um dos fatores implicados nessa configuração é o quesito da idade. Desde que a sociedade industrial se desenvolveu que as organizações acolhem profissionais cuja diferença de idades é de mais de quarenta anos (LOMBARDIA, 2008), trazendo uma nova complexidade para a gestão da diversidade organizacional. Uma parcela substantiva desse fato está relacionada com a entrada da chamada Geração Y no mercado de trabalho e nas organizações.

Os anos 60 foram amplamente dominados pela Geração Boomer (Geração Pós-guerra), que lentamente está saindo da força de trabalho para ser substituída pela Geração X e Y. A Geração X pode ser amplamente definida como qualquer um nascido entre 1961 e 1981. Esta geração cresceu sob o pano de fundo da Guerra Fria, tendo visto durante a infância o fim do pós-guerra, o advento da economia neoliberal (como o Thatcherismo) e o colapso do comunismo. As famílias alteraram a sua configuração, uma vez que os pais se tornaram figuras mais ausentes. Ao buscar os primeiros empregos, essa Geração teve de lidar com anos difíceis da reestruturação produtiva global; e viveu a depressão econômica dos anos 1980 e início dos anos 1990, com o declínio dos contratos tradicionais de emprego permanente, que ofereciam estruturas bem definidas de carreira. Em vez de carreiras, foi convidada a aceitar contratos inseguros, desemprego ou subempregos em organizações.

Um dos eventos mais marcantes vividos por esta geração foi a chegada da televisão aos lares, o que gerou dois grandes fenômenos que absorveram estes jovens e configuraram seus padrões sociais de comportamento. Conviver com o meio audiovisual gerou uma acessibilidade ilimitada às notícias e aos eventos procedentes de todo o mundo, criando o que Marshall McLuhan chamou de aldeia global. Além disso, a distância e o tempo reduziram-se, acelerando o ritmo da vida pessoal e profissional.

Os meios de comunicação também introduziram um conjunto de símbolos que unificou a infância e a juventude dessas pessoas, as quais cresceram frente aos mesmos programas, anúncios, valores, modas e padrões de comportamento. Trata-se de uma geração culta e idealista, que viveu a “revolução” de maio de 68 e protagonizou mudanças sociais, como a aceitação do divórcio, do aborto, da pílula anticoncepcional e da explosão do consumo, tendo vivido uma ruptura brusca com os valores da geração anterior e, na sua maturidade, recuperou parte dos valores conservadores que caracterizaram seus pais e avós. Atualmente, ocupa os postos de maior responsabilidade nas empresas, ainda que esteja sendo substituída pela geração X. O fenômeno “yuppie” (*Young Urban Professional*), o jovem bem-sucedido que ostentava símbolos de *status* social, surgiu no final dos anos 80, marcando a diferença entre as duas gerações.

Entre 1961 e 1979, nasceu a Geração X. Esta foi marcada por uma infância próspera e acomodada, fruto de um ciclo de expansão econômica, tendo entrado mais tarde no mercado de trabalho e influenciada por uma perspectiva considerada individualista e materialista. É uma geração com maior formação acadêmica e experiência internacional, que resistiu à pauta comportamental dos pais; casou e teve filhos mais tarde; e lutou contra a incerteza da reestruturação

e desaceleração econômica. Este grupo viveu uma transformação do modelo familiar tradicional, com separações e formação de novas famílias e a incorporação massiva das mulheres ao mercado de trabalho. A Geração X apoiou políticas de flexibilidade e estruturas horizontais. É a primeira geração que cresceu com vídeos e micro-ondas e vivenciou a revolução das telecomunicações. A Geração X é uma geração de empreendedores que foi majoritariamente responsável pelo “boom” tecnológico dos anos 90 e pelo surgimento da Nova Economia.

Já a Geração Y inclui nascidos entre o final dos anos 1980 e início dos anos 1990 – possíveis filhos de casais da Geração Boomer –, que saíram de casa mais tarde que as gerações anteriores. Enquanto a Geração X foi moldada pela desindustrialização e pela queda do comunismo, a Geração Y desenvolveu sua maturidade durante a guerra ao terror, lendo Harry Potter e desfrutando de tempos relativamente prósperos devido à globalização.

A Geração Y oferece um desafio real às organizações que buscam motivar e conquistar o comprometimento de seus empregados. Esta Geração é mais cínica que a anterior e menos inclinada a aceitar uma retórica da administração que não esteja apoiada em ações. Para as gerações X e Y, de acordo com Sennett (1998), há uma tendência de encontrarem no trabalho incerteza e risco, pois essas gerações não esperam comprometimento. Isso se dá, em parte, porque não esperam nada sólido ou permanente: eles viram de perto a agressividade do capitalismo enquanto cresceram com marcas que foram sendo transferidas para outro país, compradas ou radicalmente modificadas, tendendo a não confiar em projetos de longo prazo ou futuros previsíveis. Assim sendo, não é adequado usar o modelo tradicional de controle administrativo ou modelos tradicionais de um modo geral para gerir pessoas que desejam trabalhar com descobertas. Pelo contrário, a ênfase deve ser colocada na criatividade e na inovação.

### 3 COORTE NO BRASIL

Motta, Rossi e Schewe (2002) realizaram uma proposta de coortes da sociedade brasileira: “A Era Vargas”, composta por pessoas que atingiram a maioria entre 1930 e 1945; o “Pós-Guerra”, constituída daqueles que chegaram à maioria entre 1946 e 1954; “O Otimismo” formada por indivíduos que alcançaram a maioria entre 1980 e 1991; e “Cada um por si”, representada por sujeitos que atingiram a maioria após 1992.

O primeiro estudo dos coortes históricos delineados e adaptados para o Brasil (MOTTA; ROSSI; SCHEWE, 2002, MEREDITH; SCHEWE; KARLOVICH, 2001) buscou compreender a localização histórica e também seus momentos definidores associados a determinados valores sociais vigentes, conforme a breve descrição a seguir. Os coortes mais importantes para nossa discussão iniciam em 1946 e possuem muitos pontos em comum com a sociedade americana.

**Coorte III – Otimismo** (nascidos entre 1938 e 1950, com período formativo entre 1955 e 1967) – essa geração viveu em meio a uma liberdade política sem precedentes, maiores salários, rápida industrialização e um clima de euforia. A classe média identificou-se com a juventude e a orientação liberal do então presidente da república, Juscelino Kubitschek, que, por sua vez, tirou vantagem do sentimento de nacionalismo crescente. Seus principais valores são: otimismo, aversão à desordem e aceitação de sacrifício.

**Coorte IV – Os Anos de Ferro** (nascidos entre 1951 e 1962, com período formativo entre 1967 e 1979) – esse coorte viveu durante um regime militar ditatorial repressivo, em que os direitos civis foram significativamente restringidos, a censura instituída e a oposição política banida. O bordão de levar vantagem sobre os outros era louvado como virtude na TV. A cautela, a desconfiança e o cinismo tornaram-se, para a maior parte das pessoas, substitutos das relações

honestas e sinceras entre as pessoas.

**Coorte V** – A Década Perdida (nascidos entre 1963 e 1974, com período formativo entre 1980 e 1991) – apesar de ter aproveitado uma atmosfera sem censura nessa década, o país estava em um período de insegurança, em que ocorreu o fracasso dos planos econômicos, elaborados para controlar a inflação monetária, e a consolidação do individualismo da cultura de massa no país.

**Coorte VI** – Cada Um Por Si (nascidos após 1975, com período formativo a partir de 1992) – as características principais desse coorte são o consumismo, a tentativa de recuperar os valores éticos e morais e a vivência da globalização. Este foi período caracterizado por altas taxas de desemprego e de privatização, fenômenos sujeitos a fortes críticas. O sentimento de “cada um por si” foi parcialmente criado pela mistura de promessas e incertezas sobre o futuro do país e, em parte, pela novidade do hiperconsumo.

Ainda não possuímos pesquisas científicas rigorosas sobre este coorte da Geração Y no Brasil, de modo que suas várias descrições muitas vezes se aproximam mais de estereótipos do que da realidade. A questão mais problematizada relaciona-se com a gestão desses jovens nas organizações enquanto gestores. Diante disso, o objetivo dessa pesquisa é explorar a percepção que os jovens da Geração Y têm acerca das organizações e a sua inserção profissional. Nesta pesquisa, consideramos como pertencentes à Geração Y os jovens nascidos entre os anos 1980 e 1990.

## 4 O NOVO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A partir dos anos 80 do século XX, inicia uma nova modulação do tecido social diretamente relacionada com a forma do capital e sua mudança tecnológica. O pressuposto material do novo capitalismo é uma complexa matriz informacional caracterizada por redes informáticas e telemáticas de comunicação, as TICS (Tecnologias de Informação e Comunicação). Através desta matriz tecnológica, constituiu-se a “sociedade global”, um complexo social de redes virtuais, interativas e controladoras que integram a produção e reprodução do mercado global. Castells (2006) denominou a nova base material da reestruturação capitalista de informacionalismo. O seu cerne é a geração de conhecimento, estabelecendo o círculo virtuoso do processamento da informação como fonte de produtividade.

Esta mudança ocorreu em função da crise do fordismo. Harvey (1993, p. 140) caracterizou a transição do padrão fordista/taylorista como a “acumulação flexível”, comportando o surgimento de setores de produção, serviços financeiros e mercados inteiramente novos, bem como taxas intensificadas de inovação. A aceleração do tempo de giro na produção trouxe a aceleração do consumo.

Nesse contexto, torna-se importante a modulação constante dos fluxos sociais, seja do fluxo financeiro, do consumo ou da expansão ilimitada dos fluxos de comunicação. O poder é tão sofisticado quanto a regulação dos elementos imateriais da sociedade (informação, conhecimento, comunicação). O Estado também sofreu uma alteração: a reprodução da vida social passa a ser realizada de um modo diverso do disciplinar, pois foi em grande medida privatizada de duas formas. Há a queda da responsabilidade pelos espaços de poder social concentrado e o abandono das questões de integração social ao jogo livre da iniciativa privada. Este processo é em grande parte des-institucionalizado, o que significa que ao sujeito são entregues mais responsabilidades, inclusive quanto à sua autoformação. A incerteza confronta o sujeito diretamente, o qual, isolado, tem como arma apenas sua ação individual.

Trata-se do surgimento do capitalismo pós-industrial, caracterizado pela predominância da economia do conhecimento, em que o trabalho imaterial (ou seja, a produção de bens ima-

teriais, como conhecimento, tecnologias e serviços) de comunicação e informação predominam. A ênfase mudou da fábrica como local de produção para a emergência de formas imateriais ou baseadas em informações de produção e distribuição, dando origem a novas maneiras de lidar com dinheiro, lucros e seres humanos. Mais do que lugares disciplinares próprios do fordismo, como a fábrica, a prisão e suas formas análogas (quartéis, hospitais, família), a sociedade pós-industrial deu lugar à corporação, a “um espírito” que, sem forma específica, volume ou localização permanente, permeia toda a paisagem social.

Esta mudança afetou o processo de trabalho, incluindo novas formas de gestão dos funcionários ao promoverem um grau de colaboração diverso do exigido nas linhas de produção de uma fábrica, incitando a rivalidade como uma forma saudável de emulação (isto é, a motivação que contrapõe os indivíduos entre si), uma prática agravada, em parte, pela mediação contínua da própria equipe e pela comparação de desempenho generalizada no trabalho e em outras facetas da vida de um sujeito. As massas trabalhadoras que entravam e saíam de uma fábrica são transformadas, no mundo pós-industrial, em “combatentes solitários” (BUSK, 2001, p. 104).

As novas tecnologias informacionais solicitam uma inteligência reflexiva (LOJKINE, 1995). As demandas sociotécnicas organizaram-se com base no “modelo das competências profissionais” (LOJKINE, 1995, p. 80), que inclui saberes em ação, talentos, capacidade de inovar, criatividade e autonomia no local de trabalho. O modelo das competências disseminou as noções estruturantes de flexibilidade, transferibilidade, polivalência e empregabilidade, que irão determinar o uso, o controle, a formação e a avaliação de desempenho no trabalho. Como aponta Alves (2011, p. 77), a gestão por competências tem como matéria-prima a informação; ela é uma “tecnologia da inteligência” com caráter social importante, pois opera sobre a virtualidade dos sujeitos, tanto para o seu desenvolvimento como para o controle organizacional. Esta tecnologia faz parte do novo espaço que foi chamado por Bhimani (2003) de economia digital, no qual as colaborações estão intrinsecamente associadas com sistemas de comunicação digital, reconfigurando e personalizando os sistemas, o controle e as concepções alternativas de fluxos de recursos e operações.

Bhimani (2003) explica que, por um lado, as tecnologias da informação têm acabado com as fronteiras físicas entre o trabalho e o pessoal, pondo fim à segmentação entre um espaço e outro. A transferência de atividades relacionadas ao trabalho à esfera doméstica e ao privado não intensifica o controle sobre os sujeitos. O autor observa que há maior alcance das informações potencialmente relevantes para medir e avaliar o desempenho. Há um aumento de informações em circulação, não necessariamente ligadas à empresa, que podem ser usadas para dar conta do desempenho e do perfil do funcionário (BHIMANI, 2003).

A Geração Y cresceu e foi mobilizada na convergência de todos esses componentes tecnológicos, econômicos, culturais e sociais do mundo pós-industrial. Ela é em parte produto e em parte processo do agenciamento garantido pela reestruturação do capitalismo.

## 5 A GERAÇÃO Y E AS ORGANIZAÇÕES

A confluência das mudanças tecnológicas, sociológicas, psicológicas e gerenciais pode ser configurada na análise da Geração Y. São jovens com idade entre 18 e 30 anos, nascidos entre 1980 e 2002 (ELMORE, 2010), marcados pela sua relação com a tecnologia. Elmore (2010) destaca que é claramente verificável o impacto sobre estes jovens do “i-mundo”, uma vez que seu crescimento ocorreu literalmente *on-line*, com internet, iPod, iPhone, iMovie, iTunes. O “i-mundo” tem um profundo impacto sobre o modo como eles pensam, imersos em imagens, em um universo

permanentemente relacional, comunicacional, de inteligência associada e coletiva, engendrando permanentemente comportamentos singulares na primeira geração efetivamente global.

O maior diferencial entre a Geração Y e as anteriores está relacionado à experiência quase fusional com a tecnologia, na sua intensa interação por meio da via tecnológica. Don Tapscott foi um dos primeiros autores a sistematizar as características da Geração Y em seu livro *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing your World* (1999), que envolveu uma pesquisa com jovens em doze países. Ele identificou as seguintes mudanças nas perspectivas desses jovens:

1. Como trabalhadores e gestores, eles têm uma postura colaborativa, colocando em colapso a hierarquia rígida e forçando as organizações a repensar como recrutam, compensam, desenvolvem e supervisionam os seus talentos. A própria ideia de gestão e liderança é posta em xeque, pois eles realizam um êxodo das corporações para *start-ups* recém-iniciados.
2. Como consumidores, eles podem ser definidos como proconsumidores (*prosumers*), pois querem participar como colaboradores na inovação dos produtos e serviços. O conceito de marca altera-se e passa a ser um processo permanente de mudança.
3. Na educação, eles estão forçando uma mudança no modelo pedagógico, de um modelo professor-centrado para um modelo de colaboração aluno-centrado.
4. Em relação à família, há um elemento de mediação que alterou irreversivelmente as relações entre pais e filhos – a internet.
5. Como cidadãos, eles questionam como os serviços governamentais são concebidos e entregues e quais são os imperativos da cidadania e como a democracia deve ser. Eles apostam na mudança social via engajamento político.
6. Na sociedade como um todo, há a aposta no poder da internet como uma riqueza global, um poder político novo e um ativismo social mais poderoso.

Outra caracterização da Geração Y foi realizada por Allen (2005), que a definiu como uma geração digitalmente conectada e globalizada, tecnicamente competente, educada e aberta à diversidade, que deseja desafios intelectuais, precisa ter sucesso, busca aqueles que podem auxiliar no seu desenvolvimento e esforça-se para fazer diferença e medir seu próprio sucesso. Acreditam na união do trabalho com as metas pessoais e no fato de que a realização de um trabalho significativo torna o mundo melhor. São comprometidos com valores comuns e levam a tecnologia como uma competência ao local de trabalho. Eles conviveram com fortes estressores, incluindo a pressão para se destacar na escola, o divórcio dos pais e os novos relacionamentos que estabelecem. Estão acostumados a serem ativos nas decisões familiares e esperam contribuir nas decisões das organizações de que fazem parte (JOHNS, 2004).

No local de trabalho, a Geração Y tende a favorecer um estilo de gestão horizontal e sem controles rígidos, não gosta de lentidão e deseja um *feedback* imediato sobre o seu desempenho (FRANCIS-SMITH, 2004). É uma geração verdadeiramente global socialmente consciente. Tem o melhor desempenho quando suas habilidades são identificadas e combinadas com um trabalho desafiador. Velocidade, customização e interatividade – vias não passivas – mantêm focada a Geração Y, que procura balancear vida pessoal e profissional e aspira por vínculos mais fortes no ambiente de trabalho (MARTIN; TULGAN, 2001). Essa geração é considerada dinâmica e detentora de conhecimentos tecnológicos de cunho inovador, o que traz diversos benefícios. Exemplo disso é um estudo desenvolvido, com o objetivo de verificar a existência da relação entre internacionalização e práticas de inovação tecnológica em empresas brasileiras, por Castro, Souza, Piscopo e João (2008), que afirmam a existência de uma sólida relação entre o grau de

internacionalização e as práticas de inovações tecnológicas. Além disso, os autores sugerem que essa relação tem papel fundamental para o aumento de competitividade entre as organizações. Essa relação mostrou-se válida para todas as empresas analisadas, mesmo existindo discrepâncias em seus trajetos de internacionalização.

Já as expectativas em relação ao trabalho foram descritas por Dythchwald, Erickson e Morison (2006) como: responsabilidade individual e liberdade para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável que fomente relações sociais, oportunidades de aprendizagem e crescimento, colaboração e tomada de decisões em conjunto, *feedback* contínuo, comunicação aberta, gestores próximos e acessíveis, respeito ao seu estilo de vida e trabalho, retribuição por resultados e flexibilidade temporal e espacial.

As diversas caracterizações da Geração Y sobrepõem-se em vários pontos, mas elas têm em comum a ênfase na autonomia, no desprendimento das tradições, no individualismo e em um posicionamento ativo diante de repertórios socioculturais herdados. Essa geração possui um contrato de trabalho diverso da geração anterior, cujo perfil de lealdade à organização traz fortes traços e vícios da revolução industrial. Os jovens não são fieis às empresas, valorizam a vida e as pessoas e são altamente colaborativos nas suas relações.

A nova geração desafia o próprio modelo de negócios e a sua capacidade de inovação e trabalho é inquestionável como novo valor intangível das empresas. No entanto, é inegável que esses jovens rompem com categorias sociológicas de diversas tradições.

Tornou-se um desafio para as empresas lidar com essa geração que escapa aos fatores ambientais restritivos. A imagem para as organizações é a de que os jovens Y têm algo de não domesticável e altamente inventivo e inovador, paradoxalmente, por serem trabalhadores relacionais, imersos em fluxos de todas as ordens, com uma inteligência associada ao coletivo, engendrando constantemente novas figuras de subjetividade. O paradoxo de que a resistência e a criação caminham juntas demanda uma nova ação das empresas. A recusa de uma relação de trabalho – que pode ser mais bem definida como a recusa da alienação da vida – é parte fundamental para o investimento pessoal na inovação e no desenvolvimento para a nova geração.

## 6 MÉTODO

A pesquisa em subjetividade humana requer estratégias de investigação que deem conta da sua complexidade. Nesse sentido, este é um estudo qualitativo que tem como objetivo investigar o universo de significados, relações, motivos, crenças, valores e atitudes do ser humano (MINAYO, 2000).

### Participantes

Participaram desta pesquisa dez jovens, seis homens (60%) e quatro mulheres (40%), com idade variando entre 21 e 29 anos. Todos os sujeitos já trabalham há no mínimo dois anos, possuem curso superior e três já estão cursando pós-graduações. Dois jovens são concursados em empresas públicas. Metade da amostra pertence à classe B e a outra metade à classe C.

### Instrumentos

Para guiar a coleta de dados, foi elaborado um protocolo de pesquisa que permite ao pesquisador focar e direcionar os procedimentos de investigação. Esse instrumento consistiu na

definição das questões a serem investigadas junto aos sujeitos, bem como na dos seus possíveis desdobramentos. Em relação a cada questão, foram indicadas proposições teóricas que sustentaram a investigação. Esse instrumento permitiu focar as entrevistas e interligar de forma eficaz os relatos dos entrevistados com as questões teóricas que fundamentam este estudo. Para a coleta dos dados, foi construído um roteiro de entrevistas semiestruturadas. Os questionamentos foram flexíveis e questões adicionais foram acrescentadas de acordo com o relato do entrevistado.

### **Procedimentos**

Os participantes da pesquisa foram contatados informalmente por meio de contatos dos pesquisadores. Os critérios de inclusão no estudo foram: pertencer à geração Y e estar no mercado de trabalho há pelo menos dois anos. Os sujeitos foram convidados a participar da pesquisa e informados sobre os objetivos e o caráter sigiloso e voluntário do estudo, salientando que a qualquer momento a participação poderia ser interrompida. Mediante a concordância verbal quanto à participação na pesquisa, foi solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O instrumento anônimo foi respondido individualmente. O tempo previsto e utilizado na aplicação de cada questionário foi de aproximadamente trinta minutos. Após a aplicação, o material utilizado foi recolhido e acondicionado de modo a manter o sigilo sobre a identidade de cada participante. Todos os preceitos éticos previstos na Resolução do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 1997), que regulamenta a realização de pesquisa com seres humanos, foram observado na condução do estudo.

### **Análise das informações**

Foi utilizada a análise de conteúdo temática categorial para avaliar as questões abertas. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que usa procedimentos sistemáticos e objetivos, que permitem inferir conhecimentos a partir do conteúdo das mensagens analisadas (BARDIN, 2009). Este tipo de análise busca a produção de inferências a respeito do conteúdo da comunicação, trabalhando com a palavra, a partir da categorização de unidades de texto repetidas.

## **7 RESULTADOS**

A partir da análise de conteúdo (BARDIN, 2009), que foi empregada para examinar as entrevistas dos jovens e a sua relação com o trabalho e as organizações, foram identificadas as seguintes categorias:

Quadro 1

Categorias identificadas a partir da relação dos jovens com o trabalho e as organizações

<b>1. Relação com o emprego atual</b>	Quase a totalidade dos jovens expressou insatisfação com o seu emprego atual. A motivação para permanecerem nas organizações de trabalho está relacionada ao salário e a certa flexibilização de tempo ou ao regime de trabalho ou um arranjo de horário, que torna possível continuar a formação profissional ou, pelo menos, o planejamento para continuar os estudos. E1 sintetizou as respostas: “Não trabalho com o que gosto, mas o emprego atende minhas demandas financeiras”. Ou como equacionou E2: “Como eu tinha como objetivo pessoal seguir estudando, optei pelo emprego que estou atualmente. Ele me possibilita tempo sem ter perdas financeiras significativas, entretanto, preferia as atividades exercidas em outras empresas”. Apenas dois entrevistados relataram satisfação com o emprego atual, em virtude da presença de um caráter desafiador no exercício da atividade, que permite o desenvolvimento e amadurecimento profissional.
<b>2. A melhor organização para trabalhar</b>	Os entrevistados manifestaram nas entrevistas que aspiram trabalhar em empresas que contribuam para o seu desenvolvimento profissional e pessoal, garantindo desafios permanentes e que garantam autonomia para expor ideias e criar. A entrevistada E3 evidenciou essa definição: “Uma empresa que dê autonomia para expor minhas ideias e inovar. Que tenha um clima agradável, onde as pessoas cooperem umas com as outras e pensem no todo. Um lugar que eu tenha liberdade de expressão e flexibilidade nos horários”. Também foi enfatizada a necessidade da organização permitir a flexibilização de horários aos funcionários, proporcionando, principalmente, a continuidade de sua formação acadêmica. Foi ressaltada, ainda, a importância de um clima organizacional agradável, democrático e aberto à comunicação e à cooperação e a importância de incentivos de crescimento, por meio de um plano de carreira. O entrevistado E6 enfatiza: “É preciso que a empresa valorize o funcionário, invista na sua qualificação, que tenha plano de carreira e pense em estimular seu crescimento e aperfeiçoamento”. Em menor proporção, foi ressaltada a importância de a organização manter uma coerência entre os discursos e as práticas organizacionais e a compatibilidade entre os valores da organização e os valores pessoais dos funcionários.
<b>3. A pior organização para trabalhar</b>	Os entrevistados manifestaram opiniões negativas em relação às organizações com culturas rígidas e hierarquizadas, com pouca flexibilidade de horário e com cobrança excessiva por resultados, sem prestar o devido valor ao que foi conquistado e sem atender às opiniões de seus colaboradores. Os entrevistados E3 e E7 afirmaram: “Uma empresa difícil para trabalhar é aquela no qual as minhas opiniões não fossem levadas em consideração, onde não houvesse valorização pelo resultado que entrego, com uma cultura rígida e autocrática, sem nenhuma flexibilidade de horário”; “Uma empresa muito rígida, com metas excessivas e que não valoriza o funcionário eu não conseguiria trabalhar”. Ainda foram citadas as empresas que não possuem planos de carreira e que não investem em seus funcionários.

<b>4. O momento de sair de uma organização</b>	Para os entrevistados, a intenção de trocar de emprego é motivada, principalmente, pelas metas excessivas, pelo salário não compatível com a função e pela não flexibilização de horários de trabalho, que inviabiliza outros projetos pessoais e profissionais. Foram citados, ainda, outros fatores, como um clima de trabalho tenso e marcado por conflitos, a falta de desafios profissionais, o conflito entre valores pessoais e organizacionais e os conflitos éticos. A fala de E7 expressa sucintamente essa questão: “Há um momento em que não se aguenta mais a pressão. É uma preocupação excessiva com metas e a gente começa a duvidar da capacidade de trabalhar. O clima pesado também, com pressão excessiva da chefia, fica muito ruim. E seu o salário não for bom, fica pior ainda. É hora de sair”. O entrevistado E3 alegou que: “É um momento em que teu trabalho não é valorizado, o teu salário não é compatível com teus resultados e a empresa não está mais agregando na minha vida e na minha carreira; quando não é permitido flexibilização de horários ou se eu fosse induzido em faltar com a ética profissional”.
<b>5. Relação entre o trabalho e a vida pessoal</b>	A quase totalidade dos entrevistados definiu a relação entre o trabalho e a vida pessoal como uma relação que deveria ser equilibrada, embora a separação entre as duas esferas seja quase impossível. O equilíbrio é, no entanto, considerado uma situação idealizada. A meta é que não ocorra uma influência negativa entre uma e outra esfera da vida. Os entrevistados E10 e E7, respectivamente, descreveram do seguinte modo essa relação: “Imagino que deveria ser equilibrada, mas não é, separar é quase impossível”, “É uma linha muita tênue separando as duas vidas, elas se encontram e se cruzam muitas vezes, só que uma não deve influenciar negativamente a outra”.
<b>6. Critérios para a seleção de uma empresa para trabalhar</b>	Os entrevistados definiram como critérios para a busca de uma empresa para trabalhar a indicação de amigos, os salários oferecidos, as possibilidades de crescimento profissional e a flexibilidade de horários. O entrevistado E9 afirma: “É importante o que dizem os meus amigos. Aí começo a me informar sobre a empresa, leio, visito o site, tento descobrir os salários como são”. E5 acrescenta: “O salário é importante e é importante entender o funcionamento da empresa. Tento localizar algum amigo que possa me dizer alguma coisa sobre a empresa”.
<b>7. Recolocação profissional</b>	Os jovens identificaram como essencial, para a recolocação profissional, a sua rede de contatos e sua constante formação e atualização profissional. Alguns entrevistados apontaram a importância da imagem profissional positiva no mercado de trabalho e as referências fornecidas pelas empresas em que já trabalharam. De acordo com E3: “Acredito que o principal são as referências no mercado, isto é, acredito que em qualquer profissão você fica conhecido no meio, positiva ou negativamente, a boa imagem ajuda. Mas isso aliado a rede de contatos. E cursos, especializações, treinamentos”. Já E9 afirma que: “Auxilia muito estar atualizado, fazer cursos, muito conhecimento na área pretendida, a rede de contatos, estar atualizado em tudo”.

Fonte: elaborado pelas autoras.

## 8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Geração Y é amplamente tematizada como um desafio para as organizações. A discussão apresenta-se a partir da própria caracterização da geração Y, como criadora e potente para os novos tempos organizacionais, mas, ao mesmo tempo, sem qualquer relação de estabilidade com as empresas e voltada fortemente para interesses individualistas. Entretanto, uma característica presente nesta geração é o empreendedorismo, o qual se constitui como um processo que produz algo criativo e com características inovadoras, almejando a geração de riqueza e valor para a sociedade (FIORIN, MELLO & MACHADO, 2010). Diante disso, a questão que se instaura é: como integrar, reter e desenvolver pessoas da Geração Y?

O discurso dos jovens da Geração Y torna explícita a passagem do regime taylorista-fordista para o pós-fordista, do regime industrial para o pós-industrial. A demanda e o desejo expresso em relação às organizações mostra a busca da transição da rigidez produtiva para uma organização flexível ou para o que se tem chamado de toyotismo ou pós-industrialismo.

Eles descreveram como boa organização para trabalhar aquela que se caracteriza, a princípio, pela maior autonomia e pelo consequente controle do processo de trabalho pelo próprio trabalhador, pela busca do desenvolvimento individual, pela participação e pelo envolvimento afetivo do trabalhador e pelo enriquecimento constante da tarefa, que se traduz em novos desafios que enriquecerão as suas experiências profissionais.

No entanto, os jovens relatam a onipresença da produtividade e da exigência de metas quase impossíveis, o que acirra a contradição entre a possibilidade do desenvolvimento pessoal e os requisitos da produção, provocando, inclusive, a impossibilidade de permanecer em uma organização. Com base nos resultados da pesquisa, é possível perceber que a Geração Y se mostra como voluntária pronta para a integração com as novas formas organizacionais pós-burocráticas (*Fairtlough*) e sua assimilação. A organização ideal é descrita como aquela que tem uma relação hierárquica reduzida e um caráter menos coercitivo e rígido, sendo mais próxima de uma heterarquia (HEDLUND, 1986), em que a conexão e a experiência são mais importantes e a dispersão da liderança, o equilíbrio de poder e a reciprocidade de comprometimento fazem-se presentes. Isso ocorre uma vez que esses jovens aspiram a ser ouvidos em decisões importantes.

No entanto, os jovens relataram insatisfação com seus empregos atuais, ressaltando que o fator importante é o salário que permite a sobrevivência e identificando a sua posição como de trabalhadores híbridos, pois algumas características do mundo pós-industrial já se prenciam, principalmente no que diz respeito aos aspectos que exigem a permanente produção de si, enquanto outros elementos ainda pertencem ao universo taylorista-fordista. A convivência de ambos os aspectos cria o elemento híbrido apontado pelos jovens.

Eles reconhecem a necessidade de permanente criação/estudo/capacitação, que garanta o seu caráter polivalente e flexível, acompanhado de conhecimento que enriqueça a sua carreira e a organização. No entanto, eles descrevem as organizações que não são boas para trabalhar (embora ainda estejam submetidos a elas) como aquelas em que as tarefas são fragmentadas, com falta de comunicação, hierarquizadas e sem participação dos empregados. O momento descrito pelos jovens de ruptura com a organização e busca de novo emprego é exatamente o limite máximo do que eles entendem como o automatismo instrumental, repetitivo, previsível e sem reconhecimento salarial. A ação possível é a busca de autodesenvolvimento e da capacidade de começar novamente em outra empresa.

A qualificação permanente, bem como a rede de contatos, é reconhecida como elemento-chave para a empregabilidade e para recolocação profissional. O conhecimento como meio de avanço profissional é reconhecido como uma aquisição, ou seja, um patrimônio que é chave para que mantenham a carreira. Abrem-se possibilidades emancipatórias que não podem ser desconsideradas, pois, se, por um lado, esta é uma exigência das organizações para o aumento de produtividade, por outro, esta é uma estratégia de valorização e relativa autonomia dos empregados, pois o conhecimento irá acompanhar os sujeitos. Daí a importância da flexibilidade de horários e da garantia de capacitação e formação permanente. Este é um elemento contraditório: possui uma resistência que, na sua contraface, é uma continuidade que mantém o processo das organizações. O importante na sociedade pós-industrial é a corporalidade social, o conhecimento e a subjetividade que agregam valor ao processo produtivo.

Viver e produzir tornaram-se uma só coisa: o que os jovens reconhecem como a não

separação entre trabalho e vida, que deveria existir. Porém, o processo de produção também não é apenas hetero-produzido, totalmente imposto, mas é um produto que continua, ele mesmo, a se produzir. É uma produção de vida social reconhecida pelos jovens, a qual podem disponibilizar para sua própria lógica; são recursos que servem aos trabalhadores para seu crescimento social e enriquecimento, mas que cria a necessidade de as empresas descobrirem como reter esses profissionais.

A individualização reconhecida como problemática para as organizações, pois impede a retenção das pessoas após o investimento nelas realizado, é o elemento que garante a singularidade e o diferencial de produtividade dos sujeitos. Assim, a mesma capacidade ativada pelas organizações volta-se contra ela. O elemento de assujeitamento, presente no discurso dos jovens, também se manifesta como emancipação, o que não é diferente para outras gerações.

Outro dado ainda merece ser questionado. Diante do olhar e da escuta dos pesquisadores, o discurso dos jovens, organizado entre jargões de programas de gestão e teorias organizacionais, revelou o que os pensam efetivamente ou foi uma performance discursiva, encenando o difícil equilíbrio de sua vida nas organizações? Não seria esta uma linha de tensão permanente, não só dos jovens, mas de todos os trabalhadores contemporâneos?

O processo de reestruturação produtiva não é apenas um processo de inovação tecnológico-organizacional, mas de reestruturação geracional dos coletivos de trabalho nas empresas. Trata-se do movimento de transição da sociedade industrial, em que havia relativa estabilidade das instituições e acúmulo de capital (ocorrido principalmente por meio do aumento de produtividade e do controle sobre o trabalho), para outra sociedade cuja dinâmica baseia-se na inovação permanente e em que a função dos sujeitos é a de agente da inovação, movidos pela motivação e pela criatividade.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa mostram que os jovens da Geração Y vivem uma situação híbrida nas organizações, pois aspiram a uma organização pós-industrial e trabalham em organizações com características ainda tayloristas-fordistas. Eles oscilam entre adaptação e a apropriação das competências, mantendo como valor o processo de autoconstrução, que não pode ser reduzido a uma identidade pressuposta pela empresa e a uma limitada capacidade de ação diante desta perspectiva problemática.

A necessidade de estabilidade é entendida como um problema privado em resposta à flexibilidade da empresa e estabelece um campo de tensionamento mais forte entre trabalho e vida e entre este e a capacidade de tolerar e conciliar as suas exigências, as construções de sentido e o interesse que constituem a base do agir. Esta é a base da sensibilidade aguda da Geração Y aos seus direitos e deveres que complementa a lógica do mérito e do trabalho visto não somente como obrigação moral ou econômica, mas como parte da vida que implica reconhecimento afetivo e satisfação. A nova geração tornou-se um desafio pela alteração da ordem normativa. A nova ordem cognitiva tem uma ênfase nos fluxos e compartilhamentos, com foco deslocando-se dos macroproblemas para uma ordem micropolítica que envolve motivação, desejos, valores, significados ambíguos e tensões dos processos objetivadores e subjetivadores. Assim, os percursos subjetivos da nova geração modificam as estruturas organizacionais e este ponto ainda não está resolvido, principalmente diante do novo paradigma da inovação.

Para finalizar, cabe ressaltar as limitações desta pesquisa. Ela deve ser ampliada com elementos quantitativos, a fim de que novos aspectos já revelados possam ser aprofundados e

explorados, principalmente os relacionados com o coorte da Geração Y na sociedade brasileira. Mesmo assim, consideramos importante o aspecto de ouvir a própria Geração Y na sua relação com as organizações e não apenas as organizações em si.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, G. **Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório**. São Paulo: Boitempo, 2011. 168 p.
- ALLEN, R. L. Managers must set example for Gen Y kidployees: employee recruitment and molding. **Nation's Restaurant News**. Estados Unidos, 2005. Disponível em: <http://business.highbeam.com/409700/article-1G1-137626449/expert-managers-must-set-example-gen-y-kidployees>. Acesso em: 05 abr. 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009. 223 p.
- BHIMANI, A. **Management accounting in the digital economy**. Oxford: Oxford University Press, 2003. 320 p.
- BRASIL. Diretrizes e normas para pesquisa envolvendo seres humanos. **Resolução CNS 196/96**. Ministério da Saúde – Conselho Nacional de Saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 1997.
- BUSK, M. Micropolitics: a political philosophy form Marx and beyond. In: PISTER, P.; CATHERINE, M. L. (Org). **Micropolitics of media culture: reading the rhizomes of Deleuze and Guattari**. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2001, p. 103-124.
- BROADBRIDGE, A.; MAXWELL, A.; OGDEN. S. Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. **Career Development International**, Reino Unido, v. 12, n. 6, p. 523-544, 2007.
- CASTELLS, M. Prólogo: a Rede e o Ser. In: \_\_\_\_\_. **A sociedade em rede**. 9.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006, p. 39-66.
- CASTRO, A.E.M.P.; SOUZA, C.; PISCOPO, M.R.; JOÃO, B.N. Explorando a internacionalização das empresas brasileiras e sua relação com a inovação tecnológica. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 37-56, 2008.
- DRIES, N.; PEPERMANS, R.; DE KERPEL, E. Exploring four generations beliefs about career: is “satisfied” the new “successful”? **Department of Work, Organizational and Economic Psychology**, Vrije Universiteit Brussel, Bélgica, 2008.
- DWYER, R. Prepare for the impact of the multi-generational workforce! **Transforming Government: People, Process and Policy**, Reino Unido, v. 3, n. 2, p. 101-110, 2009.
- DYTCHWALD, K.; ERICKSON, J.; MORISON, R. **Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent**. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 269 p.
- ELMORE, T. **Generation iY: our last chance to save their future**. Atlanta: Poet Garden, 2010. 228 p.
- FIORIN, M.M.B.; MELLO, C.M.; MACHADO, H.V. Empreendedorismo e inovação: análise dos índices de inovação dos empreendimentos brasileiros com base nos relatórios do GEM de 2006, 2007 e 2008. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 3, p. 411-423, 2010.
- FRANCIS-SMITH, J. Surviving and thriving in the multigenerational workplace. Oklahoma City, 2004. Disponível em: <http://journalrecord.com/2004/08/26/surviving-and-thriving-in-the-multigenerational-workplace/>. Acesso em: 26 mar. 2011.
- HARVEY, D. **A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**.

São Paulo: Edições Loyola, 1993. 349 p.

HEDLUND, G. The Hypermodern MNC: a heterarchy? **Human Resource Management**, New York, v. 25, n. 1, p. 9-35, 1986.

HURST, J.; GOOD, L. Generation Y and career choice: the impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. **Career Development Internacional**, Reino Unido, v. 14, n. 6, p. 570-593, 2009.

JOHNS, K. Managing generational diversity in the workforce. [S.l.], 2004. Disponível em: <http://www.workindex.com>. Acesso em: 15 mai. 2011.

KUPPERSCHMIDT, B. R. Multigeneration employees: strategies for effective management. **The Health Care Manager**, v. 19, n. 1, p. 65-76, 2000.

LOJKINE, J. **A Revolução Informacional**. São Paulo: Cortez, 1995. 318 p.

LOMBARDIA, P. G. Quem é a geração Y? **HSM Management**, n. 70, p. 1-7, 2008.

MACKY, K.; GARNIER, D.; FORSYTH, S. Generational differences at work: introduction and review. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 18-37, 2008.

MARTIN, C. From high maintenance to high productivity: what managers need to know about Generation Y. **Industrial and Commercial Training**, v. 37, n. 1, p. 39-44, 2005.

MARTIN, C.; TULGAN, B. **Managing Generation Y**: global citizens born in the late seventies and early eighties. Amherst: HRD Press, 2001. 112 p.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2001. 406 p.

MINELLO, I.F.; FERREIRA, M.A.; YONAMINE, R.; SCHERER, I.B. A prática do mentoring com jovens engenheiros: um estudo exploratório. **Revista de Administração da UFSM**, Santa

Maria, v. 4, n. 1, p. 233-250, 2011.

MEREDITH, G.; SCHEWE, C. D. The power of cohorts. **American Demographics**, p. 22-31, 1994.

MEREDITH, G.; SCHEWE, C. D.; KARLOVICH, J. **Defining Markets, Defining Moments**. New York: Hungry Minds, 2001. 384 p.

MOTTA, P. C.; ROSSI, M. Z.; SCHEWE, C. D. Generational marketing: exploring cohort-programmed values and their implications on cross-cultural variations in consumer behavior between Brazil and United States. **Revista Portuguesa de Marketing**, Porto, v. 12, p. 11-21, 2002.

SENNETT, R. **The corrosion of character**: the personal consequences of work in the new capitalism. New York: W.W. Norton & Company, 1998. 176 p.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

TAPSCOTT, D. **Growing up digital**: the rise of the net generation. New York: McGraw-Hill, 1999. 338 p.

WESTERMAN, J. W.; YAMAMURA, J. H. Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. **Career Development Internacional**, Reino Unido, v. 12, n. 2, p. 150-161, 2007.

WONG, M. et al. Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 878-890, 2008.