



Psicologia Ciência e Profissão

ISSN: 1414-9893

revista@pol.org.br

Conselho Federal de Psicologia  
Brasil

Reghelin Comazzetto, Leticia; Perrone, Cláudia Maria; Lemos Vasconcellos, Sílvia José;  
Gonçalves, Julia

A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações  
Psicologia Ciência e Profissão, vol. 36, núm. 1, enero-marzo, 2016, pp. 145-157

Conselho Federal de Psicologia  
Brasília, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282044681012>

- 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 Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações

**Leticia Reghelin Comazzetto**

*Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil.*

**Cláudia Maria Perrone**

*Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil.*

**Sílvio José Lemos Vasconcellos**

*Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil.*

**Julia Gonçalves**

*Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil.*

**Resumo:** O presente trabalho propõe um estudo comparativo das três gerações ativas no mercado de trabalho: a Geração Y, Geração X e Geração *baby boomers*, traçando um comparativo entre a geração mais jovem, Geração Y, com seus antecessores. Além disso, buscou-se compreender os principais sentidos referenciados ao trabalho pelos sujeitos das diferentes gerações, quais suas expectativas em relação às organizações, a visão que as gerações anteriores concebem acerca da Geração Y e, ainda, algumas semelhanças e diferenças entre as três gerações pesquisadas. Para tal, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, na qual foram realizadas entrevistas com indivíduos pertencentes às três gerações e atuantes no mercado, analisadas pelo método de Análise de Conteúdo. A Análise de Conteúdo propiciou a constituição de agrupamentos de elementos de significados mais próximos, viabilizando a formação de três categorias gerais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Geração Y, Geração X, Geração Baby Boomers, Organizações.

---

## Generation Y in the Job Market: a Comparative Study among Generations

**Abstract:** This paper presents a study of today's three active generations in the job market: Generation Y, Generation X and baby boom Generation, proposing a comparison between the younger Generation with its predecessors and highlighting factors such as: Generation Y's meaning of work and expectations for organizations, and Generation X and baby boom Generation's opinion of Generation Y. Some similarities and differences among the three generations are also tackled. A qualitative research including interviews was conducted with individuals belonging to the three generations; the interviews were then analyzed through the Content Analysis Method. The content analysis led to the establishment of groups of closest meanings of elements, enabling the formation of three general categories.

**KEYWORDS:** Generations, Generation Y, Organizations, Job Market.

## La Generación Y en el Mercado de Trabajo: un Estudio Comparativo entre Generaciones

**Resumen:** Este trabajo propone un estudio comparativo de tres generaciones activas en el mercado laboral: la generación Y, la generación X y la generación de los *baby boomers*, trazando una comparación entre la generación más joven, la generación Y, y sus predecesoras. Además, este estudio trata de comprender las principales orientaciones relacionadas con el trabajo de los sujetos de diferentes generaciones, detallando cuáles son sus expectativas con respecto a las organizaciones, y cuál es la visión que las generaciones antiguas tienen de la Generación Y; también aborda algunas similitudes y diferencias entre las tres generaciones encuestadas. Para ello, una investigación cualitativa es desarrollada, en la que se llevaron a cabo entrevistas con individuos pertenecientes a las tres generaciones; esas entrevistas fueron luego analizadas por el método de análisis de contenido. El análisis de contenido llevó a la creación de agrupaciones de significados más cercanos de los elementos, lo que permitió la formación de tres categorías generales.

**PALABRAS CLAVE:** Generación, Generación Y, Organizaciones, Mercado de trabajo.

### Introdução

No contexto organizacional contemporâneo, torna-se cada vez mais relevante o estudo das diferentes gerações ativas no mercado de trabalho, dentre essas os denominados *baby boomers*, Geração X e Geração Y, em virtude de suas diferentes formas de agir, pensar e ver o mundo. É preciso entender que as diferenças geracionais existem e que, se bem administradas, podem trazer significativos ganhos às organizações. Nesse contexto, a inserção da geração mais jovem no mercado de trabalho vem despertando o interesse de estudiosos do comportamento humano, bem como suscitando nos gestores – seus antecessores, dúvidas sobre como agir diante de suas características. Diante disso, esse estudo surgiu com o intuito de pesquisar as particularidades da Geração Y – a qual está se inserindo cada vez mais fortemente no mercado de trabalho – em comparação com as gerações anteriores, a Geração X e os *baby boomers*. Buscou-se compreender, entre outros aspectos, as motivações e o sentido do trabalho para essas diferentes gerações, o que buscam dos locais de trabalho em que se inserem e o que lhes é determinante no ingresso e/ou permanência em tais espaços de atuação. Além disso, buscou-se também entender a concepção que os gestores pertencentes às Gerações X e *baby boomers* têm dos jovens da Geração Y no trabalho, como avaliam a convivência com esses, bem como compreender como estão lidando com esses talentos nas organizações.

Por fim, por meio deste estudo pretendeu-se, ainda, evidenciar os possíveis contrastes existentes entre esses grupos de sujeitos, que estão convivendo lado a lado nos mais diversos locais de trabalho.

### As gerações

De acordo com Kupperschmidt (2000), uma geração pode ser entendida como um grupo identificável que compartilha os mesmos anos de nascimento e, consequentemente, viveu os mesmos acontecimentos sociais significativos em etapas cruciais do desenvolvimento. Assim, para compreender como uma geração difere da outra, é preciso que se perceba como cada uma delas forma um conjunto de crenças, valores e prioridades. Esses elementos são consequência direta da época em que cresceram e se desenvolveram e faz-se necessário entendê-las de um ponto de vista sociocognitivo-cultural (Chiuzi, Peixoto, & Fusari, 2011). Chiuzi et al. (2011) apontam que as gerações podem ser, em parte, entendidas como um fenômeno social, pois são produtos de eventos históricos que influenciaram profundamente os valores e a visão do mundo de seus membros. Referem-se a comportamentos, ações e situações observadas em determinadas sociedades, organizações e grupos em um momento ou período histórico específico.

Atualmente o tema das gerações tem despertado curiosidade, principalmente no mercado de trabalho e nas organizações de negócios, que vêm buscando com-

preender como se configuram as novas gerações em função da alta quantidade de jovens que estão se inserindo nas empresas (Chiuzi et al., 2011). Com isso, diversos estudos acerca desse tema vêm sendo realizados, o que faz com que surjam diferentes posicionamentos e opiniões, bem como a falta de um consenso entre os diferentes estudiosos do tema. Segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), os autores que pesquisam os perfis das gerações nem sempre apresentam exatamente os mesmos períodos para identificar o nascimento dos integrantes de cada um dos grupos. No entanto, não divergem significativamente da descrição das características dos indivíduos que compõem as mesmas. Nesse contexto, segundo Veloso et al. (2008), classificam-se como gerações de profissionais ativos a Geração *baby boomer*, a Geração X e a Geração Y. Por esse motivo, esses foram os três grupos pesquisados nesse estudo. A divisão e classificação desses grupos pode ser entendida da seguinte maneira:

**Nascidos até 1964 – Geração dos *baby boomers*:**

Os representantes desta geração demonstram ser mais motivados, são otimistas e *workaholics*. 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 *baby boomers* 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.

**Nascidos entre 1965 e 1977 – Geração X:** A geração X encontrou um cenário de mudanças na família, com pai e mãe trabalhando, sentimentos 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 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 *downsizing* corporativo, ou seja, a diminuição da burocracia corporativa desnecessária, que afetava a segurança no emprego.

**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. Além disso, vários fatores e ideais da Geração Y têm elevado o nível de rotatividade nas empresas. Ao mesmo tempo, as pessoas dessa geração que têm adentrado o mercado de trabalho são interessantes e importantes para as organizações, dadas as suas habilidades e talentos cultivados junto ao advento da tecnologia, tão contemporânea a elas e às suas infâncias (Flink, Ferreira, Honorato, Araujo, & Proença, 2012).

Em função de suas características, tornou-se um desafio para as empresas lidar com os indivíduos da Geração Y. A imagem das organizações é a de que esses jovens escapam aos fatores restritivos e têm algo de não domesticável. Ao mesmo tempo, são altamente inventivos e inovadores, são trabalhadores relacionais, imersos em fluxos de todas as ordens, com uma inteligência associada ao coletivo, produzindo constantemente novas figuras de subjetividade. A resistência e a criação caminham juntas, e este é paradoxo que 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 desenvolvimento para a nova geração (Perrone, Engelman, Santos, & Sobrosa, 2012).

Diante disso, descobrir o que motiva a Geração Y é indispensável para a gestão e retenção desses talentos nas empresas. De acordo com Maldonado (2005), ações como a aproximação entre os níveis hierárquicos, uma comunicação eficiente, a escuta de suas opiniões e ideias, o incentivo para as ideias inovadoras que tragam bons resultados e uma maior responsabilização como reconhecimento ao bom desempenho podem ser muito eficazes. Esse é, portanto, um desafio diário aos gestores das gerações X e *baby boomer*, de negociação e aprendizagem recíprocas.

### As gerações e o mercado de trabalho

Com o advento do conceito teórico de gerações e de como essas são entendidas e podem influenciar no contexto social, nos últimos anos passa-se a pensar em como as gerações podem ser compreendidas no contexto organizacional. Dessa forma, passam a emergir diversos estudos acerca das definições, semelhanças e diferenças entre as gerações e a sua influência nos mais diversos locais de trabalho.

Independentemente do que cada estudioso das gerações tenha como definição, o que as classificações nos levam a pensar é que atualmente há, sem dúvidas, uma heterogeneidade de indivíduos convivendo no mercado de trabalho. Além disso, as diferenças entre os sujeitos não se detêm exclusivamente às diferenças de idade, mas vão além, em comportamentos, entendimentos, valores e visões de mundo peculiares a cada faixa etária. Assim, as diferenças e paridades entre tais gerações nesses quesitos, acabam fazendo com que haja também diferenças nas competências organizacionais desses sujeitos, tais como: liderança, comprometimento, relacionamento interpessoal, entre outros.

Dessa forma, segundo Soares (2009), a convivência de gerações que está se dando atualmente no mesmo ambiente de trabalho, faz com que seja necessário inovação, criatividade e flexibilidade nas tarefas próprias da Gestão de Pessoas, a fim de gerir tal convívio. As diferenças entre as gerações têm representado um grande desafio aos atuais gestores em relação às práticas de gestão, a fim de que tenham eficácia sobre todas essas gerações. Desde os anos 1980, um dos grandes desafios da gestão de pessoas é conciliar os variados

interesses pessoais com os objetivos organizacionais. (Veloso et al., 2008). Nesses termos, faz-se necessário aprofundar a compreensão sobre o modo pelo qual as diferentes gerações relacionam-se, tendo por base a forma como concebem os valores e tendências das outras gerações. O trabalho proposto apresenta como objetivo central realizar essa investigação a partir de um enfoque qualitativo.

### Método

A pesquisa classifica-se como um estudo transversal de caráter qualitativo, que teve por objetivo avaliar as diferentes gerações no mercado de trabalho. Participaram do estudo dez entrevistados, indivíduos adultos, tanto do sexo masculino quanto do sexo feminino, que exercem funções executivas em duas empresas da cidade de Santa Maria (RS), e que se incluem nas definições de uma das três gerações. Buscou-se um total de dez entrevistados, destes, quatro pertencentes à Geração Y, três à Geração X e três à Geração *baby boomers*. O instrumento utilizado na pesquisa qualitativa, foi uma entrevista semiestruturada, composta por uma explicação inicial sobre o estudo, perguntas sobre o perfil dos participantes e quinze perguntas abertas.

Ainda na etapa de elaboração do projeto de pesquisa, foi realizado contato com as organizações, obtendo-se uma autorização institucional, que permitiu a realização do estudo com funcionários pertencentes às mesmas. As entrevistas foram realizadas em diferentes dias e horários, conforme a disponibilidades de cada um dos entrevistados e em salas das sedes de ambas as empresas. A cada participante foram apresentados os objetivos da pesquisa e solicitado que este fizesse a leitura e assinasse o Termo de Compromisso Livre e Esclarecido de participação. As entrevistas foram gravadas para, posteriormente, ser transcritas. Para a análise dos dados, optou-se pelo método da análise de conteúdo de Bardin (2002), que configura a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Depois de aplicadas, as entrevistas foram transcritas integralmente e analisadas. Essa análise consistiu-se em duas etapas: uma pré-análise em que, por uma leitura geral e flutuante de todo o conteúdo das entrevistas, foram assinalados e sublinhados pontos importantes das falas que poderiam auxiliar nas

etapas seguintes; e a exploração do material, fase na qual foi construído um quadro sinóptico, apresentando a fala literal, o extrato da fala e sua essência, que foi analisado minuciosamente. Dessa forma, emergiram as diferentes categorias de análise, que correspondem a enunciados que, por grau de intimidade ou proximidade e, por meio de sua análise, exprimem significados e elaborações importantes que atendam aos objetivos de estudo. Por fim, a última fase, referente à interpretação dos dados obtidos na entrevista, permitiu que os conteúdos recolhidos se constituíssem em análises reflexivas de cada categoria.

### Resultados

Do processo de análise das entrevistas com os indivíduos pertencentes às três gerações, Y, X e *baby boomers*, emergiram três categorias: 1. O sentido do trabalho; 2. O lugar da organização; e 3. A visão sobre a Geração Y. Tais categorias buscam responder aos objetivos do estudo que são: a) conhecer as semelhanças e diferenças existentes entre as gerações nos locais de trabalho; b) entender as motivações dessas gerações, o sentido do trabalho para eles, o que esperam das organizações e o que buscam nas mesmas; c) compreender como as gerações anteriores enxergam a Geração Y, bem como analisam a retenção desses talentos nas organizações. Os resultados serão apresentados por meio de tabelas que apresentam os aspectos encontrados em cada categoria, associados a trechos de falas dos entrevistados, bem como as respectivas discussões. Com a finalidade de manter a integridade dos indivíduos que participaram do estudo, eles estão identificados pela letra P, e as empresas, pela letra E, de acordo com a Tabela 1.

### O sentido do trabalho

O sentido do trabalho se apresenta como um efeito, um produto da atividade humana. Pensar sobre o sentido do trabalho é pensar sobre a maneira como o sujeito o concebe. É também se questionar sobre os valores subjacentes, sobre a orientação do sujeito no tocante ao trabalho e sobre o grau de coerência que o trabalho tem para ele (Morin, & Aubé, 2009). A categoria “O sentido do trabalho” foi assim intitulada por apresentar elementos compreendidos como aspectos formadores e constituintes do sentido do trabalho para cada um dos entrevistados. A Tabela 2 apresenta os elementos da categoria “O Sentido do Trabalho” e os trechos de falas correspondentes.

Tabela 1

*Perfil geracional dos participantes da pesquisa.*

Participantes	Empresa	Geração
P1	E1	Y
P2	E1	Y
P3	E2	Y
P4	E2	Y
P5	E1	X
P6	E2	X
P7	E2	X
P8	E1	<i>Baby Boomer</i>
P9	E1	<i>Baby Boomer</i>
P10	E2	<i>Baby Boomer</i>

Observa-se que, para muitos dos entrevistados, gostar do que faz aparece como um elemento essencial ao seu trabalho. Quando questionados sobre quais aspectos consideram mais importantes no seu trabalho, ou que elementos consideram determinantes para lhes manter trabalhando nas organizações, muitos deles referenciam esse aspecto do gosto pelo que se faz, do trabalho como uma realização e uma satisfação pessoal. Sentir-se desafiado no local de trabalho foi outro aspecto que também emergiu e que está ligado ao sentido do trabalho, tendo recebido destaque pelos entrevistados ao longo das entrevistas.

Além desse aspecto, a autonomia também se apresentou como elemento essencial na produção de sentido do trabalho para os entrevistados. A importância de um ambiente de trabalho que ofereça liberdade para que o indivíduo possa criar, desenvolver, expressar suas ideias, liberdade nos relacionamentos e a flexibilidade da gestão e das lideranças foram aspectos destacados pelos participantes.

Ainda neste ponto, observa-se que a autonomia no trabalho e a existência de uma gestão flexível é citada por três dos quatro indivíduos entrevistados da Geração Y. Ao passo em que se propõe a estudar as diferentes concepções das gerações, esse é um importante aspecto a ser observado, e é fundamentado por Lombardía, Stein e Ramón (2008), quando afirmam que para manter os jovens dessa geração na empresa, acredita-se que a organização deve levar em consideração que esses colaboradores consideram fundamental a responsabilidade individual e a liberdade de tomar decisões, acreditando mais na co-decisão do

Tabela 2

*Trechos de falas com base nos elementos da categoria “O sentido do trabalho”.*

Gostar do que faz	<p>“É a minha realização assim, eu amo o que eu faço” (P1).</p> <p>“Ah, o meu trabalho é importante, porque primeiro é uma satisfação pessoal, segundo que me dá todas as garantias pra cobrir todas as minhas necessidades, né, então eu hoje gosto do que faço e sou remunerado por isso” (P4).</p>
Desafios	<p>“Neste momento, o que me mantém realmente na organização em si, é o fato de poder ter constantemente desafios, não é uma empresa que tu vê que estacionou, não vai mais, não, tem sempre um negócio novo, uma criação nova” (P10).</p> <p>“Ah, acho que desafio é sempre importante. Acho que no local que tu trabalha sempre tem que ter desafio. No momento que tu tiver num lugar e que não tiver desafio mais, tu vai te acomodar e te acomodando tu não serve mais, né, tu tem que tá sempre procurando alguma coisa pra fazer, pra melhorar, e sempre tem” (P5).</p> <p>“Tem que se realmente algo que vai me desafiar sabe, porque aqui de tanto em tanto tempo a gente é desafiado em uma nova oportunidade, enfim, então isso que me chama atenção, sabe, eu poder começar de novo, aprender de novo, sabe então, isso que me motiva mais” (P3).</p>
Autonomia, liberdade e flexibilidade	<p>“Sou cobrado pelo desafio, mas eu tenho muita liberdade pra poder trabalhar também” (P10).</p> <p>“Se tem um ambiente de trabalho bacana e poder ser livre também, pra poder criar, enfim. Não é, por exemplo, grana que vai me fazer trocar” (P3).</p>
Busca por qualificação e atualização	<p>“Ao longo de toda a minha carreira, eu nunca parei de estudar. Então, a minha carreira foi toda sempre estudando muito, sempre, mesmo hoje, apesar de estar na gestão, eu me afastei bastante da área técnica, mas nunca perdi ela de vista, sempre de olho, né. Enfim, tanto na área técnica quando na área de gestão” (P10).</p>
Vida pessoal e familiar	<p>“Ao longo de toda a minha carreira, eu nunca parei de estudar. Então, a minha carreira foi toda sempre estudando muito, sempre, mesmo hoje, apesar de estar na gestão, eu me afastei bastante da área técnica, mas nunca perdi ela de vista, sempre de olho, né. Enfim, tanto na área técnica quando na área de gestão” (P10).</p>

que na hierarquia, e por isso a empresa deve oferecer flexibilidade de tempo e espaço.

A preocupação com a formação e a busca por uma qualificação que complemente a formação e a prática profissional também foram elementos que surgiram e que se relacionam com o sentido do trabalho. De acordo com Cerqueira (2012), a qualificação profissional do trabalhador se dá por meio de uma formação profissional com o objetivo de aprimorar suas habilidades para executar funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho, que vem se tornando cada vez mais exigente. Essa constatação apareceu na fala de grande parte dos participantes da entrevista, que independentemente de sua geração, busca ou já buscou aprimorar-se em sua área de atuação ou no setor de atuação da empresa em que trabalha, seja por iniciativa própria, seja por incentivo da empresa.

Por fim, ainda relacionado ao sentido do trabalho, percebeu-se que o elemento família é geralmente le-

vado em consideração pelos indivíduos participantes da pesquisa, tanto nas suas escolhas de local de trabalho, quanto nos motivos que os fazem permanecer em tais organizações. É evidente que, para que os papéis profissionais e familiares estejam em equilíbrio, é importante que se reforcem mutuamente, de modo que as experiências familiares contribuam para a realização do papel profissional e que as experiências profissionais criem condições favoráveis ao desempenho do papel familiar (Matias, & Fontaine, 2012).

De modo geral, percebeu-se que os principais sentidos referenciados ao trabalho relacionam-se fortemente com questões de ordem pessoal, como família, com questões de identificação e autorrealização vinculadas ao trabalho, com aspectos como desafio e autonomia, que dizem respeito ao que os indivíduos esperam por parte das organizações e, ainda, à busca pela qualificação profissional. Desses elementos, observou-se que a questão da liberdade, do gostar

do que se faz e da busca por qualificação profissional ganharam espaço de destaque dentre os participantes da Geração Y, o que pode levar a pensar nesses aspectos como características dessa geração, no que se refere ao sentido e significado do trabalho.

## O lugar da organização

É por meio do trabalho que o sujeito, segundo Dejours (2004), constrói sua identidade social. Para a construção da identidade no campo social, é preciso ter uma relação com o real, relação esta estabelecida no trabalho. Ainda, segundo Lacombe (2005), o trabalho é parte essencial da vida do homem, uma vez que constitui aquele aspecto de sua vida que lhe dá *status* e o liga à sociedade.

No contexto corporativo, as organizações constituem o meio que possibilita essa relação do indivíduo com o trabalho. Nessa lógica, ele passa a estabelecer também uma relação com a organização, a qual passa a ganhar um lugar e, com isso, um significado para cada sujeito que com ela se relaciona. Essa categoria apresenta os aspectos que dizem respeito ao lugar que a organização representa para os participantes da pesquisa. O que, em suas concepções, uma organização deve lhes oferecer, o que esperam das organizações em que atuam e que elementos são essenciais para que permaneçam nas mesmas. A Tabela 3 apresenta os principais elementos encontrados na análise da categoria, bem como alguns excertos de falas dos entrevistados.

Tabela 3

*Elementos e trechos de falas da categoria “O lugar da organização”.*

Oportunidades de Crescimento	<p>“[...] e as oportunidades que eu já tive aqui dentro da empresa, e que eu vejo que ainda tem. Então, são essas coisas que me fazem continuar” (P3).</p> <p>“Talvez financeiramente possa ser um pouco melhor, mas, às vezes, não vale a pena também. Vai lá um valor um pouco mais né, mas e o restante? A oportunidade de crescimento, de conhecimento, será que eu vou conseguir lá ou não?” (P9).</p> <p>“Eu lembro que na época eu vim inclusive ganhando um pouco menos, mas tinha um desafio muito grande pela frente e uma oportunidade de crescimento também muito boa” (P10).</p>
Imagem da Organização	<p>“O conhecimento que a gente tinha aqui da empresa, de serem pessoas sérias, pessoas que estavam há tempo já no mercado e que sempre as informações que a gente tinha da empresa eram sempre as melhores, então isso me fez eu vir pra cá” (P8).</p> <p>“A empresa 2 é pra mim uma das melhores empresas que se tem pra trabalhar aqui em Santa Maria, é uma empresa grande, tem a oportunidade de tu ter um conhecimento mundial” (P3).</p> <p>“[...] uma empresa ética, uma empresa que tenha uma visibilidade boa também pro meu currículo, e isso é notável aqui, qualquer lugar que tu fala ‘ah trabalhei na empresa 2’ sempre tem uma referência muito boa, e isso basicamente pesou bastante” (P4).</p>
Trabalho em equipe e relacionamento interpessoal	<p>“Eu acho importante porque eu trabalho com pessoas. Trabalho na parte burocrática, mas também trabalho muito com pessoas, e isso faz com que eu me realize convivendo com as pessoas. É o convívio com as pessoas. O que me motiva a vir trabalhar é que eu me sinto bem com as pessoas que eu trabalho. O relacionamento interpessoal. Trabalhar em equipe. É uma segunda família pra mim, eu passo mais tempo com os meus colegas do que com a minha família” (P8).</p> <p>“Não sou um cara só técnico, por isso que também acho que isso também me da motivação, porque eu consigo aplicar outras coisas que eu gosto pelo fato de eu ter uma equipe. Então eu procuro desenvolver a minha equipe usando outras técnicas de gestão. Então essas coisas me fascinam no trabalho, eu poder lidar não só com a área técnica, como a área de gestão de pessoas né, sempre me agradou muito isso” (P10).</p>
Confiança e identificação com os valores da organização	<p>“Na realidade acho que a confiança que a direção tem em mim. Eu acho assim, eu enxergo que a empresa acredita no meu trabalho, entendeu? A direção acredita no meu trabalho, o que me deixa até hoje aqui na empresa” (P9).</p>



Como pode ser observado na Tabela 3, um dos aspectos referidos como indispensáveis pelos entrevistados é que a organização ofereça oportunidades de crescimento. A perspectiva de crescimento aliada à possibilidade de desenvolvimento dentro da empresa foram destacadas pelos participantes da pesquisa como fatores motivacionais e de reconhecimento.

Outro fator apontado pelos indivíduos pesquisados como determinante em suas escolhas profissionais refere-se à imagem da organização. Tanto a imagem que eles têm da empresa quanto, também, a imagem que a empresa tem no mercado e na sociedade. No que diz respeito à percepção que o funcionário tem sobre a instituição na qual trabalha, destaca-se a importância de aspectos como o alinhamento aos valores institucionais, a ética, o tratamento dado aos clientes e a qualidade e produtividade no ambiente e processo de trabalho. São elementos ligados ao sentimento de identidade do funcionário em relação à instituição (Silva, 2003). Por outro lado, conhecer e ter referências da organização, conhecer o modo como ela trabalha, em que preceitos baseia sua gestão e o fato de serem empresas grandes e reconhecidas pelo mercado da cidade foram destacados como aspectos decisivos para entrarem e se manterem nas mesmas. Estes podem ser compreendidos como elementos constituintes da imagem que possuem sobre elas. Ainda a respeito do lugar que a organização ocupa para os sujeitos, relacionamento interpessoal e convívio com colegas de trabalho e equipes foram aspectos elucidados pelos entrevistados.

Por fim, o último elemento compreendido pela categoria “O lugar da organização” diz respeito à confiança. Se as pessoas confiam umas nas outras e em seus líderes, elas estão habilitadas a realizar seu trabalho de forma agregadora. Sabem os riscos desta relação, mas irão trabalhar duro para manterem-se na empresa por muito tempo, contribuindo com as melhores ideias (Galford, & Drapeau, 2003). De acordo com Mariotti e Souza (2009), as relações de confiança têm sido consideradas básicas para o comprometimento e, como efeito, para o desenvolvimento de laços entre pessoas e organização favoráveis ao trabalho, a produção e à inovação. Observou-se que os entrevistados se referiram à importância dessa confiança por parte da empresa, bem como da identificação com os valores da organização.

Entende-se, portanto, que a categoria “O lugar da organização” diz respeito ao que os entrevistados

entendem, esperam e concebem das organizações. Constata-se que os elementos oportunidade de crescimento, imagem da organização, relacionamento e confiança ganham destaque e são trazidos pelos respondentes como essenciais, e constituem o lugar que tais organizações ocupam para eles. De modo geral, no que refere-se às comparações geracionais, pelas análises, concluiu-se que, embora também citados por outros indivíduos, a oportunidade de crescimento e o relacionamento ganharam mais destaque pelos pertencentes à Geração Y, sendo citados por praticamente todos eles, enquanto os *baby boomers* e Geração X julgam mais importantes os elementos imagem da empresa e confiança.

### A visão sobre a Geração Y

De acordo com Veloso (2012), o olhar para além das controvérsias que envolvem a visão conceitual do debate sobre as gerações indica ser difícil negar o fato de que diferenças de idade, por si só, já provocam conflitos e comparações. Os mais velhos sentem-se incomodados e, em certa medida, ameaçados pelos mais novos que, por sua vez, precisam se mostrar suficientemente autênticos para negar os valores das gerações anteriores. Em ambientes coletivos e formais, como a empresa, por exemplo, os conflitos tomam outras dimensões, uma vez que pessoas socializadas de maneiras diferentes convivem no mesmo espaço. É nesse tipo de situação que divergências se tornam explícitas, muitas vezes provocadas pela diversidade das opiniões, valores, comportamentos, maneiras de enxergar e executar o trabalho e visão de mundo das diferentes gerações, hoje ativas no mercado de trabalho: *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y.

Diante disso, os estudos sobre as gerações no mercado de trabalho ganham cada vez mais importância para as organizações. Com base nisso, respondendo a um dos objetivos desse estudo, a terceira e última categoria propõe-se a apresentar a visão que os indivíduos das gerações X e *baby boomers* entrevistados têm dos jovens da Geração Y, como os definem e a concepção que têm do seu modo de agir nas organizações. A Tabela 4 apresenta os elementos destacados nessa categoria:

Um dos elementos trazidos pelos entrevistados é a concepção de que os jovens da Geração Y dominam as tecnologias e a informatização, formando uma espécie de consenso que caracteriza esses indivíduos.

Tabela 4

*Elementos e trechos de falas da categoria “A Visão sobre a Geração Y”.*

Relação e domínio das tecnologias (visão das gerações anteriores e da própria Geração Y)	<p>“O que me chama mais atenção neles é a facilidade que eles têm de assimilar as novas tecnologias, na área de informática principalmente. Aquilo parece que é natural pra eles. Pra mim, eu tenho que fazer uma força muito grande, pra eles parece que já faz parte” (P8).</p> <p>“[...] a gente aprende muito também, assim como eles também aprendem muito com a gente. Acho que uma grande diferença que eu vejo é o quanto que a gente, em tecnologia, o quanto que a gente tá na frente, então eles, sabe, eles ficam encantados” (P3).</p>
Jovens são imediatistas e têm espírito de mudança e renovação, mas lhes faltam experiência e planejamento	<p>“Olha, eu vejo assim, com pessoas mais antigas que eu, eu vejo assim como a... é bem importante tu aprende mais, eles tem uma vivência maior, e a cautela que eles, a maioria tem pra tomar certas decisões. E os mais novos, acho assim, às vezes são muito impulsivos” (P7).</p> <p>“[...] pessoas jovens, que vem com outro conhecimento, né, com ideias novas, né, mas também, eu acho assim, que eles têm que, é, se voltar para as pessoas que tão há mais tempo na empresa para verificar se aquilo que eles tão tentando, ou querem fazer, ou querem modificar, ou melhorar, realmente se, é, também consultar essas pessoas porque é uma história dentro da empresa. E o conhecimento dentro da função. Muitas vezes, a teoria não é tudo, né. Muitas vezes, a prática é que vem te dizer, né” (P9).</p> <p>“[...] os jovens, às vezes, são um pouco ansiosos, sabe, eles querem mudar o mundo muito rápido e, às vezes, a gente com experiência sabe que as coisas não andam no ritmo que os jovens querem né... Mas isso aí também eles puxando pra frente, a gente tem que dar uma corridinha pra chegar lá. A gente mais experiente às vezes vai com mais calma, né. [...] Eles entendem porque que a gente quer ir num ritmo mais, digamos, não é mais lento, é com mais prudência. A gente tem a cultura dentro da empresa que não pode atropelar” (P8).</p> <p>“[...] eu vejo sempre é que eles trazem um gás muito grande pra gente, que é mais velho né, eles trazem o, a juventude deles né, a somar com a nossa experiência. O jovem ele é mais... ele gosta de... de novidade, de desafio, né” (P10).</p>
Comprometimento e vínculo com a organização	<p>“Essa nova geração não quer se relacionar com pessoas, se relacionar no sentido de conviver com pessoas, elas só se relacionam com pessoas em meio eletrônico. Nós somos da geração que primava pelo relacionamento pessoal, né. O convívio, um bate papo, uma saída. Hoje tu faz tudo isso via rede social, né. Acaba vindo isso, essa geração nova acaba sendo mais fria, menos comprometida, sabe, acho que é mais ou menos por aí. Não tem sentimento digamos assim, ela não se apega” (P5).</p> <p>“São muito... faltando acho que um pouco mais de... de... não vou dizer de responsabilidade, mas assim de, de um momento de... de preocupação. Eu não vejo muita preocupação. Aconteceu uma coisa, ah, aconteceu. Parece que os problemas os afetam menos, o comprometimento” (P9).</p>

Segundo Andrade, Mendes, Correa, Zaine e Oliveira (2012), essa geração se conectou desde cedo com o mundo digital e aprendeu na prática cotidiana a como incorporar as novas tecnologias, conseguindo, assim, desenvolver competências diferentes das gerações anteriores. Ainda, de acordo com Wada e Carneiro (2010), pelo fato de a tecnologia estar presente na vida da Geração Y de maneira intensa e dependente, acaba por fazer parte do seu dia a dia tanto como uso pesso-

al quanto profissional. Essa convivência faz com que a sua interação seja predominantemente virtual, o que acabam levando para os ambientes de trabalho. Além disso, constata-se que essa concepção também é entendida pelos próprios pertencentes à geração acerca de si mesmos.

Outro tópico que fica evidente no que diz respeito à visão acerca dos indivíduos da Geração Y é a concepção de que esses jovens produzem a mudança e a

renovação no ambiente de trabalho. Isso é explicitado como uma característica positiva dessa nova geração, frequentemente colocada em contraponto à experiência, vivência, cautela e planejamento das gerações anteriores. Isso ficou evidenciado pelas díades “gás X experiência”, “imediatismo X planejamento”, “teoria X prática”, trazidas por alguns dos entrevistados. Tal perspectiva colocada pelos antecessores da Geração Y pode ser relacionada com a perspectiva tratada anteriormente: a da relação com a tecnologia. Segundo Maciel (2010), no cenário da internet, da velocidade da informação, em que tudo é instantâneo, desde as conversas virtuais e *chats* até o imediatismo das notícias, convive-se com o senso da rapidez e de tudo “para agora”.

Outro elemento que fica visível nessa categoria é que se enxerga no jovem da Geração Y um grande desafio no sentido da continuidade. Os indivíduos das gerações anteriores alimentam uma resistência à entrada desse jovem nas organizações devido às suas características. Percebe-se que há um receio, uma ameaça na continuidade dos negócios, pois associam a atual dificuldade de mão de obra no mercado à característica do jovem de não querer mais atuar em atividades operacionais, o que teria sido ocasionado pelo advento das tecnologias. Para os indivíduos da Geração X e *baby boomers*, falta hoje ao jovem a experiência prática no negócio. Em sua opinião, o jovem de hoje ingressa nas organizações visando cargos superiores, sem ter, como eles, conhecido a realidade “do chão de fábrica”, que lhes proporcionou crescer na empresa.

O comprometimento com a organização foi outro aspecto apontado. Os indivíduos das gerações anteriores questionam até que ponto os jovens são capazes de manter vínculos com seus locais de trabalho, embasados pelos relacionamentos que estes mantêm que julgam ser mais frágeis em função da internet. Considerando que existem diferentes tipos de comprometimento organizacional, poder-se-ia entender que o jovem apresenta um comprometimento caracterizado como afetivo-atitudinal que, de acordo com Siqueira e Gomide (2004, p. 316), consiste na identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como com a introjeção de seus valores. Caracterizam esse tipo de comprometimento uma forte crença e a aceitação dos objetivos e dos valores organizacionais; a disposição em exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte

desejo de se manter membro da mesma. É um apego, um envolvimento, uma identificação com a organização. O indivíduo permanece nela porque assim deseja. Já quanto aos indivíduos das gerações anteriores, o que se percebe é que, além do afetivo-atitudinal, desenvolvem também um comprometimento do tipo normativo, no qual o que está em jogo é uma espécie de dívida social, uma obrigatoriedade moral de retribuir um favor à organização. “Os indivíduos com esse comprometimento permanecem nas organizações porque eles sentem que são obrigados” (Siqueira, & Gomide, 2004, p. 319). Essa diferença, no que se refere ao tipo de comprometimento, pode embasar o posicionamento dos entrevistados da Geração X e *baby boomers*, quando questionam a responsabilidade e o nível de envolvimento e preocupação dos jovens para com os problemas da organização.

Com isso, pode-se perceber que a visão das gerações X e *baby boomers* a respeito dos jovens pertencentes à Geração Y envolve algumas características deles, como a relação com a internet, com as tecnologias e com as informações. Ainda, aparece a ideia de que trazem uma renovação, um “gás” para as organizações, o que é colocado, no entanto, como um contraponto à experiência, vivência e ponderação dos mais antigos. A rapidez e o imediatismo que o jovem possui é pontuado como positivo, em função de que, por essas características, se tornam agentes de mudança nas organizações. Além disso, é possível perceber que o jovem é visto como um desafio, por esse lado negativo, pois representaria uma ameaça à continuidade dos negócios, devido ao fato de que, em sua opinião, não querem operacionalizar, e isso estaria gerando uma escassez da mão de obra necessária nas empresas. Por fim, os jovens ainda são vistos pelas gerações anteriores como menos comprometidos e responsáveis, sendo, com isso, colocada em questão sua capacidade de engajamento e vínculo com as organizações.

### Considerações Finais

O fato de que diferentes gerações estão convivendo atualmente nos mesmos ambientes de trabalho já é conhecido e já é uma realidade nas organizações. O que até então não existia nesse contexto era a convivência de gerações com características tão diferentes. Tais características estão sempre relacionadas com o contexto social e com o momento histórico em que seus indivíduos vivem, aprendem e se relacionam.

Com isso, todo e qualquer estudo voltado para uma geração que está cada vez mais presente nas organizações, nas universidades, na política, enfim, em todos os lugares, torna-se relevante. É em torno dessa realidade que se encontram o objetivo proposto nesse trabalho: de levantar dados sobre a inserção da Geração Y no mercado de trabalho, evidenciando semelhanças e diferenças com as gerações anteriores. Para tal, buscou-se compreender as motivações, o sentido do trabalho para essas gerações e quais são suas expectativas frente às organizações, bem como buscar entender qual a concepção que as gerações anteriores têm construído acerca da Geração Y, e como estão lidando com a convivência com esses indivíduos, sob um olhar particular da Psicologia.

Por meio desse estudo, foi possível concluir que os principais sentidos referenciados ao trabalho pelas três gerações relacionam-se com questões como a identificação e autorrealização por meio do trabalho, a aspectos como autonomia, desafios e conciliação entre vida pessoal e profissional e, ainda, à busca pela qualificação profissional. Quanto aos elementos que os sujeitos das gerações *baby boomers*, X e Y esperam e/ou buscam das organizações, foram destacados aspectos como oportunidade de crescimento, confiança, relacionamento interpessoal e imagem/valores organizacionais.

Os indivíduos da Geração Y são vistos pelas gerações anteriores como agentes de mudança, devido às características que possuem, como a rapidez, o imediatismo e o amplo domínio das tecnologias e internet, imprimindo, com isso, um acelerado ritmo de trabalho para as organizações. Por outro lado, a Geração Y é tida como uma espécie de ameaça à continui-

dade dos negócios, em virtude de sua dificuldade com a operacionalização de tarefas e menor comprometimento com as organizações, conforme opinião da Geração X e *baby boomers*.

Diante das características apontadas pelo estudo, fica evidente que os líderes e gestores de pessoas devem buscar estratégias para lidar, particularmente, com os indivíduos das diferentes gerações. Além disso, estes próprios indivíduos devem estar conscientizados e preparados para tornar essa convivência a mais agradável e produtiva possível dentro das organizações. Segundo Ribeiro (2013), as convivências das gerações no âmbito empresarial geram muitas divergências e discórdias, mas também quando bem geridas trazem resultados positivos e saudáveis, sendo esse o principal desafio na gestão de pessoas: saber lidar com cada uma delas e aproveitar ao máximo o que cada uma tem de melhor, para obtenção e superação de resultados cada vez mais desafiadores e para a perpetuação da organização neste mundo globalizado.

Fica evidenciado, ainda, que os jovens da Geração Y fazem parte de um grupo que está, aos poucos, provocando mudanças silenciosas, talvez não com a mesma força das gerações dos anos 1960 e 1970 mas, certamente, com o mesmo poder de mudança. Por isso, suas características e perfis necessitam ser vistos, gerenciados e, principalmente, compreendidos pelas demais gerações e, neste mesmo ritmo, as organizações devem buscar acompanhar tais mudanças e paradigmas e manterem-se atualizadas. A expectativa é de que estudos como este contribuam para um aprofundamento das discussões e dos avanços em pesquisa sobre o tema, contribuindo, também, com as organizações e seus gestores.

## Referências

- Andrade de S. I., Mendes, P., Correa, D. A., Zaine, M. F., & Oliveira, A. T. (2012). Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. In *IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia* (p. 4), Resende, RJ, Brasil.
- Bardin L. (2002). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Cerqueira, H. (2012). *A importância da busca pela qualificação profissional*. Recuperado de <http://www.totalassessoria.com.br/download/importancia%20qualificacao%20profissional.pdf>
- Chiuzi, R. M., Peixoto, B. R. G., & Fusari G. L. (2011). Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*, 19(2), 579-590. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X2011000200018&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X2011000200018&script=sci_arttext)
- Dejours, C. (2004). Trabalho, subjetividade e ação. *Revista Produção*, 14(3): 27-34.

- Flink, R., Ferreira, C. N., Honorato, G. M., Araujo, J. R., & Proença, T. S. (2012). *Porque e como atrair e reter os profissionais da Geração Y nas empresas*. In IX Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Recuperado de [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012\\_34\\_5195.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_5195.pdf)
- Galford, R., & Drapeau, A. S. (2003). The enemies of trust. Recuperado de [http://207.179.93.194/~capital/wp-content/uploads/2012/11/enemies\\_of\\_trust.pdf](http://207.179.93.194/~capital/wp-content/uploads/2012/11/enemies_of_trust.pdf)
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1) 65-76. doi:10.1097/00126450-200019010-00011
- Lacombe, F. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Lombardía, P. G., Stein, G., & Ramón, J. (2008). Quem é a Geração Y? *HSM Management*, 70(3). Recuperado de <http://ftp-acd.puc-campinas.edu.br/pub/paaa/TEXTOS/PAAA3/Geracao%20Y.pdf>
- Maciel, N. B. (2010). Valores que influenciam a retenção dos profissionais da Geração Y nas organizações [Monografia]. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- Maldonado, M. T. (2005). *A Geração Y no trabalho: um desafio para os gestores*. Recuperado de <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4142/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores.html>
- Mariotti, D. F., & Souza, Y. S. (2009). *Relações de confiança na dinâmica de uma organização*. Recuperado de <http://www.aom.com.br/downloads/Rela%C3%A7%C3%B5es%20de%20Confian%C3%A7a%20na%20Din%C3%A2mica%20de%20uma%20Organiza%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Matias, M., & Fontaine, A. M. (2012). A conciliação de papéis profissionais e familiares: o mecanismo psicológico de *Spillover*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28(2), 235-243. doi:10.1590/S0102-37722012000200012
- Morin, E. M., & Aubé, C. (2009). *Psicologia e gestão*. São Paulo, SP: Atlas.
- Perrone, C. M., Engelman, S., Santos, A. P., & Sobrosa, G. M. (2012). A percepção das organizações pela Geração Y. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6(3), 546-560. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273429771007>
- Ribeiro, F. B. (2013). *A importância da qualificação para o mercado de trabalho*. Recuperado de <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/8587/a-importancia-da-qualificacao-para-o-mercado-de-trabalho.html>
- Silva, N. T. (2003). *Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior* [Dissertação de Mestrado]. Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide, J. S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrades, V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-328). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Soares, A. C. (2009). *Novas tecnologias e as mudanças comportamentais e organizacionais*. Recuperado de <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/novas-tecnologias-e-as-mudancas-comportamentais-e-organizacionais/2001/>
- Veloso, E. F. R. (2012). É possível negar a existência da geração Y no Brasil? *Revista Organização & Sociedade*, 19(62), 745-747. doi:10.1590/S1984-92302012000400011
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2008). *Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers*. In XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Wada, E. K., & Carneiro, N. A. (2010). *As necessidades da geração Y no cenário de eventos empresariais*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm> Contribuciones a la Economía: <http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>

## Letícia Reghelin Comazzetto

Psicóloga, graduada pela Universidade Federal de Santa Maria, pós-graduanda na Especialização em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS. Brasil.

E-mail: [leticiacomazzetto@gmail.com](mailto:leticiacomazzetto@gmail.com)

### Sílvio José Lemos Vasconcellos

*Psicólogo, Mestre em Ciências Criminais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e Doutor em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor Adjunto do Curso de Psicologia e do Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria – RS. Brasil.*

### Cláudia Maria Perrone

*Psicóloga, Mestre em Linguística e Letras pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e Doutora em Linguística pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Professora Adjunta do Curso de Psicologia da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria – RS. Brasil.*

### Julia Gonçalves

*Psicóloga, graduada pelo Centro Universitário Franciscano, Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria – RS. Brasil.*

#### Endereço para envio de correspondência:

Rua Felipe de Oliveira, 566, apto 804. Bairro Petrópolis.  
CEP: 90630-000.  
Porto Alegre – RS. Brasil.

**Recebido** 29/09/2014

**Aprovado** 26/01/2016

**Received** 09/29/2014

**Approved** 01/26/2016

**Recibido** 29/09/2014

**Aceptado** 26/01/2016

**Como citar:** Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1): 145-157. doi:10.1590/1982-3703001352014

**How to cite:** Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). Generation Y in the Job Market: a Comparative Study among Generations. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1): 145-157. doi:10.1590/1982-3703001352014

**Cómo citar:** Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). La generación Y en el mercado de trabajo: un estudio comparativo entre generaciones. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1): 145-157. doi: 10.1590/1982-3703001352014