

GERAÇÃO Y OU GERAÇÕES Y? CONCORDÂNCIAS E CONTROVÉRSIAS NA LITERATURA CIENTÍFICA NACIONAL SOBRE QUEM SÃO ESSES PROFISSIONAIS

THAIS DINIZ REIS DRUMOND

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ACRE (IFAC)

CRISTIANA TRINDADE ITUASSU

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

MARIANA RODRIGUES LAVINAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

WANDERLEIA VIANA DA SILVA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ACRE (IFAC)

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio do Conselho Nacional de desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) por meio de uma bolsa de iniciação científica que possibilitou maior dedicação à pesquisa.

GERAÇÃO Y OU GERAÇÕES Y? CONCORDÂNCIAS E CONTROVÉRSIAS NA LITERATURA CIENTÍFICA NACIONAL SOBRE QUEM SÃO ESSES PROFISSIONAIS

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações precisam lidar com grupos cada vez mais heterogêneos, formados por características diversas, dentre as quais a geração. Entendida aqui não como um conceito linear de tempo, a geração ultrapassa a questão meramente cronológica e se relaciona a uma posição comum entre os nascidos na mesma época: como explicou Mannheim (1928), o que caracteriza essa posição é a possibilidade que esses indivíduos têm de viver experiências semelhantes, presenciar os mesmos fatos históricos mas, sobretudo, assimilá-los de forma parecida (WELLER, 2010; FELIX, ABRANTES E VALVERDE, 2019; LIMA NETO e MELO 2019; MARTINS, BOHNENBERGER e FROEHLICH, 2018).

Considerando-se tendências demográficas e culturais, as pessoas nascidas no século XX foram divididas em quatro grupos e denominadas Baby Boomers, no caso dos nascidos entre 1946 e 1964, geração X, para os nascidos entre 1965 e 1980, e geração Y, nascida de 1980 a 1994 (COLET, MOZZATO e OLTRAMARI, 2017). Já a Geração Z é representada pelos nascidos de meados dos anos 90 em diante, enquanto a geração Alpha envolve indivíduos que nasceram a partir dos anos 2010 (FREIRE FILHO e LEMOS, 2008; CERETTA e FROMMING, 2011, COSTA *et al.* 2014; FARIA e BRUNING 2013, FACCO *et al.*, 2015; LIMA NETO e MELO 2019).

O mercado de trabalho contemporâneo aproxima profissionais desses diferentes grupos. Nessa convivência eles trazem características, expectativas e valores distintos, tornando mais complexa a gestão dessas pessoas (FELIX, ABRANTES E VALVERDE, 2019; MARTINS, BOHNENBERGER e FROEHLICH, 2018; WADA e CARNEIRO, 2010). Diante disso, as organizações que conseguem administrar as diferenças e o modo de trabalho de cada uma dessas gerações obtêm vantagens como agilidade e qualidade (COLLISTOCHI *et al.*, 2012). Do mesmo modo, pesquisas relacionadas a trabalho e carreira devem considerar, além da estrutura oferecida pelas organizações, as diversas características e ambições específicas de cada geração de trabalhadores, em especial no que se refere a práticas voltadas para uma geração específica, como é o caso por exemplo de empresas que trabalham com programas de estágio ou *trainee* (LIMA NETO e MELO 2019; VELOSO, DUTRA E NAKATA, 2016).

Assim, os estudos sobre a questão geracional merecem ser aprofundados. Isso vale, em especial, para a geração Y, sobretudo quando se trata do mundo do trabalho, uma vez que estes indivíduos vão em pouco tempo ser a principal geração ativa profissionalmente: estima-se que até 2025 eles representem 75% dos trabalhadores em exercício (MACIEL, 2010).

As diferenças de atitudes perante a vida e o trabalho que existem entre as gerações, por si só, já justificariam a relevância de pesquisas sobre o tema. Contudo, agravando essa importância, existe a divergência entre os pesquisadores que focam esse assunto, desde as características atribuídas a cada uma, num contexto tão diverso como o brasileiro, até o ano de delimitação das gerações (ANDRADE *et al.*, 2012; CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA; 2012; WADA e CARNEIRO, 2010; OLIVEIRA, PICCININI e BITENCOURT, 2012; COLET, MOZZATO e OLTRAMARI 2017; LIMA NETO e MELO 2019). Se, por um lado, isso é perfeitamente compreensível, dado que autores distintos adotam critérios diferentes para definir esses intervalos, por outro é inegável que a falta de coincidência entre essas datas traz transtornos, quando da comparação entre as pesquisas.

Distintos resultados encontrados em estudos científicos a respeito das gerações corroboram, portanto, a preocupação com a gestão dessas pessoas no mesmo ambiente de

trabalho, conforme investigado por Carneiro, Ulbanere e Jesus (2014) Andrade *et al.* (2012), Grun (1999), Lemos, Mello e Guimarães (2013), Vasconcelos *et al.* (2010), Xavier *et al.* (2012), Knob e Goergen (2016), Baierle *et al.* (2016), Comazzetto *et al.* (2016) Malafaia (2011); Colet, Mozzato e Oltramari (2017); Fabrício *et al.* (2018) Lima Neto e Melo (2019); Felix, Abrantes e Valverde (2019), dentre tantos outros. Essas investigações reforçam, também, a necessidade de uma pesquisa como esta, cujo propósito reside em sistematizar a produção científica recente e nacional sobre a geração Y, identificando consensos e dissensos nesses estudos. Reunir, comparar e discutir resultados de investigações sobre as características e o perfil profissional especificamente dessa geração pode, além de contribuir para o avanço do conhecimento sobre o tema, ajudar a aprimorar políticas de gestão de pessoas das organizações.

Para fazê-lo, este artigo se estrutura deste modo: após a introdução, apresentam-se os conceitos que fundamentam a pesquisa no referencial teórico. Em seguida, tem-se a metodologia e, posteriormente, a análise dos dados. Nas considerações finais, os resultados do estudo são discutidos e tecem-se comentários a respeito dos maiores desafios para investigações sobre o tema, sugerindo-se uma agenda de pesquisa para uma melhor compreensão da Geração Y.

2 CONHECENDO MELHOR O TEMA: GERAÇÕES

Em 1928, Karl Mannheim escreveu um dos primeiros e mais importantes estudos sobre gerações. Para o autor, não é possível distingui-las conforme um espaço delimitado de tempo. O sentido do termo é mais profundo do que apenas o sentido cronológico. As gerações estão intimamente ligadas ao fenômeno da contemporaneidade, ou seja, à similaridade de influências existentes e experiências vividas (FELIX, ABRANTES E VALVERDE, 2019; LIMA NETO e MELO 2019; MARTINS, BOHNENBERGER e FROELICH, 2018; DOMINGUES, 2002; WELLER, 2010). De acordo com o autor, uma geração consiste num grupo de pessoas nascidas na mesma época, que viveu os mesmos acontecimentos sociais, políticos e culturais durante a sua formação e que partilha das mesmas experiências históricas, originando uma consciência comum (MANNHEIM, 1928). Assim, o tempo cronológico é um dos elementos que deve ser considerado, mas não o único nem o mais relevante, na delimitação das gerações.

Tomizaki (2010) analisou a abordagem geracional a partir de Mannheim (1928), assim como as contribuições de outros trabalhos, como os de Attias-Dofurt, François Mentré, José Ortega e Gasset. Com base nas teorias apresentadas, a autora elencou os aspectos fundamentais que deveriam compor o quadro de análise dos conjuntos geracionais.

(i) Idade; (ii) situação de classe; (iii) experiências comuns (concretas ou simbólicas); (iv) relação com outras gerações (sucessoras ou antecessoras); (v) conjuntura histórica (social, econômica e política) na qual se inscrevem as gerações; (vi) família / relações de parentesco [...] uma vez consideradas essas dimensões fundamentais ora citadas, cabe ao pesquisador que assume tal abordagem precisar empiricamente quais são os contornos que possibilitam que o grupo social estudado possa ser concebido como uma geração (TOMIZAKI, 2010, p. 338).

Segundo Tomizaki (2010), os estudos sobre gerações podem conceber diferentes nuances na definição dos conjuntos geracionais. Dessa forma, os pesquisadores precisam ser sensíveis na opção dos elementos que devem ser privilegiados em suas análises, eventualmente trazendo à tona outras dimensões desse fenômeno ainda desconhecidas ou pouco exploradas. Na visão da autora, os processos de sucessão geracional, de maneira geral, tendem ao conflito, pois se relacionam com a ideia de fim de um tempo e com o surgimento de novas práticas, valores e símbolos que caracterizam o início de algo novo. Não por acaso as gerações são

lembradas como termômetros de tendências de mudanças e os conflitos entre esses grupos, reportados por diferentes estudos (CARNEIRO, ULBANERE e JESUS, 2014), confirmam isso.

2.1 Geração Y

Por terem nascido na mesma época e compartilhado experiências semelhantes no Brasil como a instabilidade econômica, alterações na dinâmica do trabalho e a popularização da internet, alguns indivíduos foram enquadrados na geração Y (COMAZZETO ET AL., 2016; LIMA NETO e MELO 2019), também denominada por Malafaia (2011) como geração da tecnologia. Trata-se de pessoas marcadas pelo dinamismo e pela dependência dos recursos tecnológicos, sendo que a comunicação proporcionada pelos *smartphones*, *tablets* e *notebooks* faz parte do seu dia a dia (CAPPI e ARAUJO, 2015). É conhecida também como a geração *fast food*, que valoriza o presente, almeja resultados imediatos, busca crescimento rápido e não planeja em longo prazo (CARNEIRO, ULBANERE E JESUS, 2014; LIMA NETO e MELO 2019; FELIX, ABRANTES E VALVERDE, 2019). Pode ainda ser chamada de *millennials* ou geração internet, desprendida geograficamente, já que cresceu com o uso constante da internet, sem limites geográficos impostos pelo seu bairro, cidade ou país (COMAZZETTO *et al.*, 2016; LOPES *et al.*, 2014).

Esses jovens nasceram em famílias estruturadas de forma mais flexível, em que ter pais separados deixou de ser exceção. Conviveram frequentemente com uma estrutura familiar diversa, incluindo mães que trabalham fora e irmãos de pais diferentes (ENGELMANN, 2007 e OLIVEIRA, 2009). Os pais da geração Y ficavam longos períodos longe de casa para proporcionar uma vida confortável a suas famílias. Por esse motivo, os jovens da geração Y tiveram, em sua formação, a influência de muitas pessoas, além deles: avós, professores, babás e tios, para compensar a ausência parental de maneira geral. Dispondo de recursos financeiros, pai e mãe investiam fortemente na formação educacional e pessoal dos filhos. Devido ao grande número de atividades diárias (natação, cursos de línguas, música), esses jovens aprenderam desde cedo a gerenciar o tempo (ENGELMANN, 2007 e OLIVEIRA, 2009).

A televisão deixou de ser o principal foco do interesse das crianças, e o *videogame* influenciou a formação dos jovens da geração Y. A dinâmica dos *videogames* era composta por fases, grau de dificuldade, interação, desafio, competição e reconhecimento (OLIVEIRA, 2009). Com a entrada dos computadores pessoais e a popularização da internet, a informação tornou-se irrestrita e ilimitada, formando um cenário favorável a que o jovem da geração Y modificasse os paradigmas estabelecidos pelas gerações anteriores (OLIVEIRA, 2009 e LOPES *et al.*, 2014; COMAZZETTO *et al.*, 2016).

Nesse ponto, cabe reparar que essas descrições falam da geração Y como um grupo homogêneo – aspecto que merece crítica, a ser detalhada em tópico posterior deste mesmo texto. O perfil descrito pelas pesquisas que acabaram de ser mencionadas (envolvendo babás, videogames e acesso à internet) trata, imagina-se, de jovens localizados geograficamente e socialmente: talvez residentes em grandes centros e pertencentes a uma classe social específica. Ao não envolver a totalidade de pessoas que compõem esse grupo geracional, já é possível vislumbrar um problema das investigações que tratam desse tema.

Conforme Collistochi *et al.* (2012), pessoas desse grupo têm como características a facilidade para lidar com várias informações, a facilidade de adaptação, a criatividade e a inovação. Estudiosos apontam os jovens da geração Y como pessoas que têm dificuldade em respeitar a hierarquia, acreditam na mudança constante e apresentam problemas para aceitar regras preestabelecidas. São descritos como indivíduos ambiciosos, dinâmicos, preocupados com o meio ambiente e os direitos humanos (MARTINS, BOHNENBERGER e FROEHLICH, 2018; ENGELMANN, 2007; VELOSO, SILVA e DUTRA, 2011 e SANTOS *et al.*, 2011; COMAZZETTO *et al.*, 2016). Para Lopes *et al.* (2014), essas pessoas estão constantemente

buscando novos desafios. Segundo Veloso (2012), Cappi e Araujo (2015), Oliveira e Honório (2014) e Falaster, Ferreira e Reis (2015) é possível notar que a geração Y agrega indivíduos que necessitam de aprendizado constante. Outro aspecto desse grupo apontado por Costa, Carvalho Neto e Bazzoli (2016), Engelmann (2007), Cappi e Araujo (2015), Santos *et al.* (2011) e Collistochi *et al.* (2012), é que pessoas a ele pertencentes têm facilidade em acatar todo tipo de diversidade (etnia, religião, sexo, classe social e visão política) e de conviver com diferentes culturas – o que, quando pensado no universo das organizações, pode representar um aspecto bastante positivo.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na presente pesquisa seguiu alguns preceitos da revisão sistemática de literatura, dentre os quais a tentativa de ser metódica e explícita. Como etapas, seguiram-se as aqui descritas: definição de uma pergunta clara (qual o estado-da-arte da geração Y na literatura científica nacional?); o estabelecimento de uma estratégia de busca; a definição de critérios de inclusão e exclusão de artigos e, sobretudo, um exame criterioso dos textos selecionados, o que envolveu definir categorias de análise para identificar as maiores convergências e divergências a respeito do tema (SAMPAIO e MANCINI, 2007).

A busca da literatura que embasa este estudo foi realizada no portal de periódicos CAPES, procurando-se por textos que contivessem o termo “geração Y” e termos correspondentes (*millennials*, geração internet e *next generation*) no título e nas palavras-chave, excluindo-se, em seguida, aqueles que não tinham como foco compreender aspectos relacionados ao mundo do trabalho. Relativamente frequentes, abordagens ligadas a temas como consumo e educação foram, portanto, desconsideradas. Anais do EnANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – e do SEMEAd – Seminários em Administração da USP (Universidade de São Paulo) – também foram consultados. O período definido para a busca envolveu os últimos dez anos, incluindo apenas textos em português. Ao todo, chegou-se a um número de 68 artigos encontrados dentro dos parâmetros estabelecidos. Outros trabalhos ainda foram adicionados, mesmo que fora desse recorte, ou por constarem nas referências dos estudos utilizados e se mostrarem úteis ao propósito dessa pesquisa, ou por consistirem em clássicos da área, como os escritos de Mannheim (1928), analisados e atualizados por Weller (2010).

A partir e então, os dados foram categorizados levando-se em conta: (i) Potencialidades (que aspectos esses jovens apresentam que podem beneficiar as organizações); (ii) Expectativas (o que buscam profissionalmente); (iii) Desafios (dificuldades envolvidas na gestão dessas pessoas, ou quais os maiores problemas que geram no ambiente de trabalho).

4 ANÁLISE DE DADOS

Antes de detalhar cada categoria de análise, chamou a atenção o fato de que existe mais convergência do que divergência em relação às características mais marcantes dessa geração. Ainda assim, no entanto, este estudo permanece válido, na medida em que aponta quais seriam essas aproximações e quais, também, as maiores disparidades quando se fala dela.

Além disso, cabe notar que muitos são os estudos que se propõem a analisar o perfil e as características dessas pessoas, entretanto as referências que embasam a maior parte deles consistem em pesquisas teóricas e empíricas realizadas no exterior, principalmente nos Estados Unidos, o que de certa forma compromete a coerência de tais informações quando aplicadas a um contexto tão diverso quanto o Brasil. Afinal, conforme Mannheim (1928), uma geração seria um grupo que vivenciou os mesmos eventos, criando um modo comum de interpretá-los.

Assim, transpor automaticamente qualquer conclusão sobre a geração Y estrangeira para jovens que vivem uma realidade eminentemente nacional parece problemático.

Outra questão identificada é que a maior parte dos estudos trabalha apenas com a delimitação cronológica para determinar a geração Y, o que também vai de encontro à visão da geração como grupo que pensa e sente de forma parecida, não apenas como um agrupamento de indivíduos nascidos em anos próximos (MANNHEIM, 1928). Para autores como Oliveira (2009) e Martins, Lopes e Freire (2017), por exemplo, a geração Y compreende quem nasceu entre os anos de 1980 e 1999. Já segundo Rudge *et al* (2017), trata-se dos nascidos de 1978 até 1990. Para Cappi e Araújo (2015) e Costa, Carvalho Neto e Bazoli (2016), seriam os nascidos entre 1980 e 1990. Lombardia (2008) os descreve como quem nasceu entre 1980 e 2000; Fabrício *et al.* (2018), como entre 1980 e 1994 – mesma data de término para Engelman (2007), segundo quem a geração Y envolve os nascidos de 1977 a 1994; Cançado, Silveira e Muylder (2018) os descrevem como as pessoas cujo nascimento se deu entre 1982 e 1994; Lima e Santos (2018), como entre 1980 e 1995; para Veloso, Dutra e Nakata (2016), Comazzetto *et al.* (2016) e Moreira e Araújo (2018), são os que nasceram a partir de 1978; segundo Knob e Goergen (2016), a partir de 1980; Monteiro e Lopes Júnior (2015), a partir de 1981. No entanto, cabe ressaltar que, se por um lado essas delimitações podem trazer algum transtorno, pela simples falta de consenso sobre o período compreendido que complica qualquer comparação, por outro refletem a natureza fluida com que as gerações são, de fato, delimitadas. Assim, acredita-se que o ideal seja pensar nessas datas como marcos aproximados que contribuem para incluir ou excluir um sujeito neste ou naquele grupo, mas não como limites rígidos que se sobrepõem à experiência individual.

Isso posto, os artigos encontrados nos parâmetros definidos para este estudo foram lidos e analisados, sendo suas principais contribuições para o tema categorizadas como a seguir:

4.1 Potencialidades

Nesta categoria são apresentados os dados sobre os quais há convergência na literatura recente nacional envolvendo as potencialidades desses jovens para o mundo do trabalho, o que inclui hábitos e características que eles trazem e que contribuem de forma positiva para as organizações. Quanto a isso, os aspectos sobre os quais as pesquisas mais recentes sobre o tema convergem apontam para questões relacionadas, principalmente, à busca por desafios, facilidade em trabalhar com outras pessoas, dinamismo e criatividade.

Para os jovens da geração Y, uma rotina de trabalho interessante, dinâmica e que inclua a constante busca por desafios é importante, fato que pode ser confirmado em diferentes estudos, incluindo os de Winckler, Alperstedt e Cunha (2013), Lemos, Mello e Guimarães (2013) Medeiros, Medeiros e Valadão Júnior (2014), Lima e Santos (2018), Martins, Bohnenberger e Froehlich (2018), Sabino, Rocha e Souza (2017), Costa, Carvalho Neto e Bazzoli (2016). Ainda assim, é preciso reconhecer que isso não foi unânime, pois na pesquisa de Fabrício *et al.* (2017), por exemplo, só 22% dos entrevistados afirmaram buscar novos desafios frequentemente, evidenciando que outros fatores, como a situação econômica e o momento de vida, podem pesar mais sobre essa característica do que a geração a qual pertencem.

Os estudos também convergem no que se refere à importância de um ambiente de trabalho colaborativo, que possibilite a interação social entre os colegas, valorize o trabalho em equipe e a cooperação (MORGADO, 2011; PERRONE *et al.* 2014; FALASTER, FERREIRA E REIS, 2015; LAMPKOWSKI *et al.* 2016; KNOB E GOERGEN *et al.* 2016; RUDGE *et al.* 2017; SABINO, ROCHA E SOUZA 2017; ITUASSU *et al.*, 2016; GUBEROVIC *ET AL.*, 2018; LIMA NETO e MELO 2019). A pesquisa de Rudge *et al.* (2017) também revela que um bom ambiente de trabalho (incluindo o saudável relacionamento entre os colegas) é um aspecto

apontado como um dos mais importantes e motivadores para os jovens da geração Y, e a sua ausência, nesse estudo, aparece como a maior causa de insatisfação no trabalho. Nesse ponto, o trabalho remoto – que pode ser uma realidade mais presente a partir de agora, em função da crise atual disparada pelo COVID-19, consiste num problema para os responsáveis pela gestão dessas pessoas, para quem a convivência se mostra tão relevante.

Em relação às principais características desses jovens em relação ao trabalho, a literatura os aponta como altamente conectados, tecnológicos, criativos, dinâmicos e versáteis. Preocupam-se em criar soluções, produtos, serviços e/ou negócios que atendam às necessidades do mercado (VASCONCELOS *et al.* 2010; DINIZ *et al.* 2011; MORGADO, 2011; LOPES, *ET AL.*, 2014; MEDEIROS, MEDEIROS E VALADÃO JÚNIOR, 2014; FALASTER, FERREIRA E REIS, 2015; REIS E RAMOS, 2015; COMAZZETO *et al.* 2016; SABINO, ROCHA E SOUZA; 2017; COLET, MOZZATO E BITENCOURT, 2017; GUBEROVIC *ET AL.*, 2018). A literatura sobre o tema aponta a tendência dos jovens da geração Y de buscarem oportunidades de carreira em empresas social e ambientalmente sustentáveis (LEMONS, MELLO E GUIMARÃES 2013; FALASTER, FERREIRA E REIS, 2015; GUBEROVIC *ET AL.*, 2018), o que reforça a importância de organizações com propósito. Quanto a isso, cabe destacar a aceitação da diversidade, aspecto que também é mencionado para retratar essas pessoas (BRITO, OBREGON e LOPES, 2015) e favorece sua convivência com outros públicos.

4.2 Desafios

Neste tópico estão reunidos os aspectos mais relevantes trazidos pela literatura nacional recente no que diz respeito aos traços que podem significar um desafio para a gestão dos profissionais da geração Y, como a necessidade de rápida ascensão nas organizações, a busca constante por reconhecimento e a dificuldade em lidar com a hierarquia e a autoridade.

Um dos fatores que podem vir a causar problemas para a gestão desses jovens, e em que houve consenso nos textos analisados, é que, apesar do excelente potencial profissional desses indivíduos, eles têm necessidade de ser reconhecidos pelo seu trabalho e resultados (CAVAZOTE, LEMOS E VIANA, 2012; LEMOS, MELLO E GUIMARÃES, 2013; MENETTI, KUBO E OLIVA, 2015; KNOB E GOERGEN, 2016; BAIERLE *et al.*, 2016; MOREIRA E ARAÚJO, 2018; LIMA E SANTOS, 2018; FELIX, ABRANTES E VALVERDE, 2019; MARTINS, BOHNENBERGER e FROEHLICH, 2018). Nisso, por si só, não haveria mal, mas eles desejam que este reconhecimento venha e que essa ascensão aconteça rapidamente, como é apontado por Lemos, Mello e Guimarães, (2013), Colet, Mozzato e Bitencourt (2017), Perrone *et al.* (2014) e Lima Neto e Melo (2019). Nesse sentido, como afirmado por Fabrício *et al.* (2017), Brito, Obregon e Lopes (2015), Menetti, Kubo e Oliva (2015), Costa, Carvalho Neto e Bazzoli (2016) e Knob e Goergen (2016), isso deixa de ser uma vantagem para se tornar um problema: essas pessoas são apontadas pela literatura como profissionais ansiosos, e é sabido que crescer aceleradamente na carreira é uma expectativa que nem sempre se pode cumprir. Saber esperar é uma habilidade que esses jovens ainda precisam, portanto, desenvolver. As organizações, por outro lado, devem se atentar para esse aspecto, despertando expectativas realistas e executando um trabalho educativo no sentido de orientar esses jovens sobre suas reais possibilidades de ascensão, além de pensar em outras formas de recompensá-los. Afinal, quando o reconhecimento não é feito ou demora para acontecer, esse profissional se frustra (CAVAZOTE, LEMOS E VIANA, 2012; WINCLER, ALPERSTED E CUNHA, 2013; REIS E RAMOS, 2015; MENETTI, KUBO E OLIVA, 2015; COSTA, CARVALHO NETO E BAZOLLI, 2016; LIMA NETO E MELO, 2019; FELIX, ABRANTES E VALVERDE, 2019), o que pode acarretar a perda de talentos.

Estes indivíduos também representam um desafio para as organizações, na medida que não se sentem confortáveis em trabalhar em empresas com forte ênfase no autoritarismo,

excesso de regras e formalidades, apego demasiado à hierarquia e autoridade: querem um ambiente flexível e informal, buscam ter mais autonomia, acesso às informações e transparência (MARTINS, BOHNENBERGER e FROEHLICH, 2018; VELOSO, SILVA E DUTRA, 2012; MEDEIROS, MEDEIROS E VALADÃO JÚNIOR, 2014; MENETTI, KUBO E OLIVA, 2015; ALVES, VAL E FEIJÓ, 2015; FALASTER, FERREIRA E REIS, 2015; MOREIRA E ARAÚJO, 2018). No entanto, é sabido que, em ambientes mais estáveis, as organizações ainda tendem a ser menos orgânicas, horizontalizadas e flexíveis. Essas organizações, em particular, enfrentam um desafio no que se refere à gestão desses profissionais, dado que sua estrutura não parece condizente com as preferências desses jovens.

4.3 Expectativas

Os aspectos sobre os quais as pesquisas convergem, quanto às expectativas dos indivíduos da geração Y, apontam para questões relacionadas, sobretudo, ao rápido crescimento organizacional, à remuneração e ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.

A literatura sobre o tema aponta uma forte tendência desses jovens de buscarem uma vida pessoal e profissional equilibrada (VASCONCELOS *et al.* 2010; TREFF, 2012; MEDEIROS E OGUSKU, 2012; WINCKLER, ALPERSTEDT E CUNHA, 2013; LEMOS, MELLO E GUIMARÃES 2013; GOMES *et al.* 2013; MEDEIROS, MEDEIROS E VALADÃO JÚNIOR, 2014; PERRONE *et al.* 2014; COSTA, CARVALHO NETO E BAZZOLI, 2016; COMAZZETTO *et al.* 2016; MOREIRA E ARAÚJO, 2018 ; GUBEROVIC *ET AL.*, 2018; MORAES E PRÁ, 2018). Isso significa a decadência da figura do *workaholic* que, talvez, tenha caracterizado gerações anteriores. Afinal, ter tempo para o lazer e a família, além de horários flexíveis, são aspectos dos quais essas pessoas não parecem abrir mão. Conforme Brito, Obregon e Lopes (2015), trabalhadores pertencentes a esse grupo têm a clareza de que longas jornadas de trabalho são prejudiciais à sua saúde física e psíquica. Conforme Medeiros, Medeiros e Valadão júnior (2014), há um crescente número de profissionais pertencentes à geração Y que, de certa forma, exigem que sua carreira esteja integrada a seu estilo de vida, o que inclui não apenas conciliar a vida pessoal e profissional, mas sobretudo encontrar um modo de integrar as necessidades do indivíduo, da sua família e seu trabalho, priorizando a flexibilidade em detrimento de outras questões.

Quanto à importância econômica do trabalho, isso aparece em diversos estudos, dentre eles o de Ituassu *et al.* (2016), Fabricio *et al.* (2018), Costa, Carvalho Neto e Bazoli (2016), Lemos, Mello e Guimarães (2013), Perrone *et al.* (2014), Guberovic *et al.*, (2018). Na pesquisa de Costa, Carvalho Neto e Bazzoli (2016), a importância da remuneração para essas pessoas foi evidenciada não só como fator altamente relevante, mas também como fator condicionante para a retenção profissional. Na pesquisa de Vasconcelos *et al.* (2010), identificaram-se falas recorrentes acerca da necessidade de reconhecimento financeiro, profissional, aprendizagem e desafios por parte dos jovens da geração Y, que buscam a oportunidade de produzir e receber de forma compatível com a sua capacidade e contribuição. Para eles, ter sucesso está atrelado, portanto, a ganhar bem (LEMOS, MELLO E GUIMARÃES, 2013).

As expectativas desses indivíduos incluem ainda que o trabalho seja interessante e gratificante, que seja uma parte da vida que envolva um bom relacionamento entre os pares e satisfação pessoal, além de algo que faça sentido e, de alguma forma, contribua para a sociedade (VASCONCELOS *et al.*, 2010; TEIXEIRA *et al.*, 2014; PERRONE *et al.*, 2014; ITUASSU *et al.*, 2016; FALASTER, FERREIRA E REIS, 2015; DRUMOND, ITUASSU E VASCONCELOS, 2016; LIMA NETO e MELO 2019). Isso pressiona as organizações a se mostrarem como entidades com propósito, não apenas em busca de lucro. Para esses jovens, questões como ética ou dignidade são muito valorizadas (VASCONCELOS *et al.*, 2010). Nesse sentido, apresentar-se como uma organização de alta lucratividade e que cresce aceleradamente

não parece ter tanto apelo, caso para atingir esses objetivos ela sacrifique esse tipo de valor. Uma empresa como a descrita provavelmente não atrairia, portanto, os talentos dessa geração. Reportagem atual da grande mídia ilustra essa questão. Nela, estudos feitos nos Estados Unidos mostram que, para os jovens das gerações Y e Z, trabalhar em uma gigante da tecnologia como Google e o Facebook está cada vez menos atrativo, devido aos dilemas éticos vivenciados nessas empresas (GOLDBERG, 2020).

De forma abrangente, a literatura aponta que as expectativas da geração Y incluem participação em projetos relevantes, grandes desafios, reconhecimento por resultados e remuneração adequada. Para que consigam alcançar estes fatores, desejam trabalhar em um ambiente informal, com hierarquia reduzida e fácil acesso a informações (CAVAZOTE, LEMOS E VIANA, 2012; LEMOS, MELLO E GUIMARÃES, 2013; MENETTI, KUBO E OLIVA, 2015; KNOB E GOERGEN, 2016; BAIERLE *et al.*, 2016; MOREIRA E ARAÚJO, 2018; LIMA E SANTOS, 2018; MEDEIROS, MEDEIROS E VALADÃO JÚNIOR, 2014; RUDGE *et al.*, 2017; FABRICIO *et al.*, 2018).

4.4 Dissensos

Conforme consta nas pesquisas nacionais, existe considerável consenso em relação ao perfil profissional dos trabalhadores da geração Y. Entre os poucos dissensos encontrados está a valorização da estabilidade. Alguns estudos, como os de Vasconcelos *et al.* (2010) e Lemos, Mello e Guimarães (2013), evidenciaram que ainda há profissionais dessa geração com um perfil mais conservador, e que valorizam a estabilidade e a segurança como pilares importantes em suas carreiras. Esse resultado difere do estudo de Reis e Ramos (2015), no qual não foi identificada a valorização dos jovens aos constructos relacionados à estabilidade e segurança, sinalizando que eles são mais bem representados por modelos que dão importância à movimentação em detrimento de estabilidade ou continuidade. Já a pesquisa de Moreira e Araújo (2018) evidenciou que para as mulheres da geração Y a segurança e estabilidade é um aspecto importante, fato que não pode ser relacionado aos homens da mesma geração.

Outro aspecto em que foi encontrado dissenso foi em relação ao comprometimento organizacional. Na pesquisa de Menetti, Kubo e Oliva (2015), o jovem da geração Y é taxado como despreocupado em fazer parte da organização e desenvolver afetividade por ela. No entanto, em outros estudos, como os de Monteiro e Lopes Junior (2015) e Lampkowski, *at al.* (2016), esses jovens aparecem com alto nível de comprometimento, buscando contribuir e fazer parte da gestão das empresas.

Na pesquisa de Teixeira *et al.* (2014) e Moreira e Araújo (2018), a geração Y foi identificada como uma geração que não valoriza a importância de realizar um trabalho socialmente relevante, diferentemente do que foi apresentado nas pesquisas de Falaster, Ferreira e Reis (2015), Ituassu *et al.* (2016) e Sabino, Rocha e Souza (2017), por exemplo. Nestas, o trabalho com relevância, que contribua com a sociedade e seja desempenhado em empresas socialmente responsáveis, é aquele ao qual esses jovens conferem valor.

O dissenso de maior relevância identificado neste estudo diz respeito à caracterização da geração Y. A maior parte das pesquisas analisadas trata a geração Y de maneira uniforme. Nota-se, no entanto, que o perfil investigado pelos pesquisadores é muito similar, já que a amostra das pesquisas na maioria das vezes (cerca de 90% dos artigos consultados durante a revisão sistemática de literatura) se restringe a universitários, jovens executivos e *trainees*, pessoas de grandes centros e com acesso à tecnologia, uma vez que muitas coletas foram efetuadas nas universidades ou de maneira eletrônica. Isso prejudica a caracterização desse perfil se for considerado um ambiente tão diversos como o brasileiro. Alguns estudos tecem críticas próximas a esta, como os de Colet, Mozzato e Oltramari (2017), Colet, Mozzato e Bitencourt (2017), Cançado, Silveira e Muylder (2018), Oliveira Piccininni e Bitencourt (2011,

2012), reforçando a necessidade de mais pesquisas para uma correta caracterização da geração Y brasileira; investigações que contemplem, acima de outras questões, sua diversidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como propósito sistematizar a produção científica recente publicada no Brasil entre 2009 e 2020 sobre o perfil profissional da Geração Y. Para tanto, a revisão foi construída de forma sistemática. Foram utilizadas como base de dados as publicações do portal de periódicos CAPES, os anais do EnANPAD e do SEMEAd. Buscaram-se artigos dos últimos dez anos, em português, com o termo “geração Y” e correlatos no título ou nas palavras-chave, que relacionassem esses sujeitos ao universo organizacional – além de clássicos e outros textos que estivessem nas referências dos artigos lidos e se mostrassem úteis ao estudo. Para a análise, foram criadas as categorias: Potencialidades (que aspectos esses profissionais apresentam que podem beneficiar as organizações); Expectativas (o que buscam no trabalho); Desafios (dificuldades envolvidas na gestão dessas pessoas, ou os maiores problemas que geram no ambiente de trabalho); além da categoria chamada de Dissensos (divergências na literatura).

Quanto aos principais resultados em relação à categoria Potencialidades, que reúne as características potencialmente positivas para as organizações em que os jovens da geração Y trabalham, os itens que aparecem o maior número de vezes, ou seja, as características que foram identificadas pela maior parte dos estudos consultados, foram: (i) gostam de trabalhar com tarefas desafiadoras, sendo movidos por algo que os tira da zona de conforto, os instiga; (ii) trabalhar bem em equipe, ou seja, sentem-se bem num ambiente de trabalho mais dinâmico e colaborativo, o que remete à terceira característica de maior concordância entre os autores consultados; (iii) que é o potencial criativo desses jovens, que cresceram cercados de estímulos e de tecnologia, o que contribui para o desenvolvimento dessas habilidades.

Em relação à categoria Desafios, na qual são retratados os aspectos da geração Y que podem significar um obstáculo para a gestão de pessoas nas empresas em que esses jovens estão inseridos, o comportamento mencionado o maior número de vezes foi a necessidade de serem reconhecidos e que isso seja feito de forma acelerada. Esses jovens querem que as empresas valorizem seu trabalho no curto prazo. Nisso, mostram-se imediatistas e ansiosos. Muitas vezes se frustram e se tornam um problema a ser administrado pelas organizações, em termos, por exemplo, de retenção de talentos. Outras questões igualmente relevantes e preocupantes para as empresas são o fato de essas pessoas terem dificuldade em trabalhar em ambientes altamente formais, com ênfase na hierarquia e gestão autoritária. Dado que esses jovens cresceram sem tantos limites quanto as gerações anteriores, sua natureza dinâmica e criativa tem dificuldade em entender, se adaptar e até mesmo respeitar esse tipo de configuração.

No que diz respeito à categoria Expectativas, que traz os aspectos mais relevantes em relação ao que esses indivíduos esperam de seu trabalho, questões relacionadas à possibilidade de equilibrar vida profissional e pessoal, ter tempo para família, horário de trabalho flexível são fatores essenciais para essa geração de trabalhadores. Outro aspecto recorrente nos estudos é a importância da remuneração; eles querem ser valorizados financeiramente, ou seja, ganhar bem é um aspecto importante para estes jovens, bem como ter autonomia, flexibilidade, bons planos de incentivo para o crescimento e atuar em trabalhos que tenham sentido, sejam relevantes.

A categoria Dissensos, referente às discordâncias entre os estudos analisados, reflete a maior limitação da pesquisa, qual seja, a difícil caracterização da Geração Y brasileira quando as amostras dos estudos se restringem a jovens de grandes centros urbanos, de classe social mais alta. Daqueles analisados, cerca de 90% focam profissionais formados ou estudantes de graduação, especialização, MBA e Mestrado, de empresas de grande porte; trabalhadores de capitais ou grandes centros urbanos; profissionais com elevado nível hierárquico; ou coletaram dados eletronicamente, o que demonstra que os respondentes tinham acesso a equipamentos

eletrônicos e internet, não contemplando a realidade de todos os membros dessa geração. Os demais estudos foram de natureza teórica ou se basearam em dados documentais.

Como sugestões para pesquisas futuras, investigar jovens Y a partir de geografias distintas, como áreas rurais ou cidades do interior do País, sobretudo de regiões que não a Sul e Sudeste (onde predominam esses estudos), pode ajudar a construção de um retrato mais abrangente e fidedigno dessas pessoas, respeitando particularidades regionais e culturais, por exemplo (MEDEIROS, MEDEIROS e VALADÃO JR., 2014). Do mesmo modo, focar não só acadêmicos, mas pessoas de menor poder aquisitivo e acesso limitado à tecnologia também deve trazer resultados diferentes dos encontrados até então. Contemplar ainda outros tipos de interseccionalidade, como as relacionadas a gênero, orientação religiosa, etnia, dentre outras, não só enriqueceria os estudos sobre as gerações, como se mostra desafio essencial a ser enfrentado, quando se fala de conhecer melhor a geração Y, ou ainda, as várias gerações Y brasileiras.

Nesse sentido, outra contribuição do artigo – fora apontar convergências e divergências na literatura, como proposto – é constatar que, se não é possível falar de um único perfil da geração Y brasileira, é preciso contemplar os jovens que fazem parte dela, mas ainda não ganharam a atenção da produção científica nacional.

Longe de se pretender definitivo, o presente estudo não só revisou a literatura sobre a geração Y, mas buscou problematizar os achados de revisões e pesquisas anteriores evidenciando avanços e lacunas que, se preenchidas, devem contribuir para que se conheça melhor o que essas pessoas representam para o mundo do trabalho, em termos de potencialidades e desafios para as organizações.

REFERÊNCIAS

ALVES, Jesimar da Cruz; VAL, Claudenir Pereira do; FEIJÓ, Rosimeire Lavinias. Pesquisa de clima organizacional como impacto na motivação das gerações X e Y. **Revista Mosaico**, vol. 6, nº 2, p. 41-47, jul/dez, 2015.

ANDRADE, Sanete Irani de; MENDES, Patrícia; CORREA, Dalila Alves; ZAINÉ, Mariselma Ferreira; OLIVEIRA, Angela Trimer-de-. Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo em empresa pública. In: 9º simpósio de excelência em gestão e Tecnologia, 2012, São Paulo. **Anais [...]** TECSI, 2012.

BAIERLE, Ani Taís; BAVARESCO, Cândida; SMANEOTO, Cecilia; FABRICIO, Adriane. Geração y – Um olhar sobre o mercado de trabalho e a retenção de talentos do sujeito y. In: Seminário em Administração, novembro, 2016. **Anais [...]** SemeAD 2016

BOTELHO, Moisés Phillip; SOUZA, Ederson Fernandes de; FERREIRA, Leni Fátima; SIQUEIRA, Rosicley Nicolau de. Geração x, y e baby boomers: Um desafio atual para uma organização do segmento tecnológico. **Repad: Revista Estudos e Pesquisas em Administração** Vol. 2, N. 1, ABRIL/2018.

BRITO, Lucas Charão; OBREGON, Sandra Leonara; LOPES, Luis Felipe Dias. Analisando os aspectos que impactam na satisfação no trabalho de profissionais da geração Y na região sul do Brasil. **Revista Científica Hermes** n. 15, p. 99-121, jan-jun, 2015

CANÇADO, Vera Lúcia.; SILVEIRA, Luciana Moreira; MUYLDER, Cristiana Fernandes De. Perfis de carreira da geração y: pesquisa com estudantes de pós-graduação em uma instituição de ensino superior de Minas Gerais. In: Seminários em Administração, novembro, 2018. **Anais [...]** SemeAD 2018.

CAPPI, Mariana Nitz; ARAÚJO, Bruno Felix Von Borell de. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. Porto Alegre: **REAd**, edição 82 - N° 3 p. 576-600, setembro/dezembro 2015.

CARNEIRO, Alessandra Brandão; ULBANERE, Rubens Carneiro; JESUS, Bruno Silva de. Conflitos entre gerações: Valores diferentes geram conflitos nas empresas. **RCI**. Guarujá, n.4, 2014.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; VIANA, Mila Desouza de Aquino. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos Ebape**. Rio de Janeiro, v.10, n.1, p. 162-180, mar. 2012.

CERETTA, Simone Beatriz; FROEMMING, Lurdes Marlene. Geração z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **Raunp**, Natal, n. 2 - abr./set. p. 15-24. 2011.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato; Oltamari, Andrea Poletto. Diferentes gerações e a gestão de suas carreiras: Importância e potencialidades. Curitiba in: Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. **Anais [...]**EnGPR, maio, 2017.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato; BITENCOURT, Claudia Cristina. Gerações: Afinal, é a nossa idade que nos define? In: Seminários em Administração, novembro, 2017. **Anais [...]** SemeAD 2017

COLLISTOCHI, Camila Cristina; FONSECA, Tatiane Lourenço da; SILVA, Aline Navais da; WATANABE, Cibele Guerrero; BERTOIA, Natacha; NATAKA, Lina Eiko. A relação entre as gerações e o processo de aprendizagem em uma organização bancária. In: Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração.2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]** ANPAD, set. 2012. p. 1-16.

COMAZZETTO, Letícia Reghelin; PERRONE, Cláudia Maria; VASCONCELLOS, Sílvio José Lemos; GONÇALVES, Júlia. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicologia, ciência e profissão**, vol. 36 – nº 1, p. 145-157, jan/mar, 2016.

COSTA, L. F. L. G.; MENDONÇA, C. M.; RODRIGUES JUNIOR, G; ARAÚJO, M. V. P.; ALLOUFA, J. M. L. Conflitos organizacionais entre gerações: um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN. **Holos** (Natal. Online), v. 4, p. 361, 2014.

COSTA, Marcelo Villas Boas Martins; RODRIGUES, Miriam. Quais são as motivações profissionais da geração y? in: Seminários em Administração, novembro, 2019. **Anais [...]** SemeAD 2019

COSTA, Silvio Roberto Fernandes; CARVALHO NETO, Antonio; BAZZOLI, Livia Rizzo. Executivos da geração y: Sucessos e fracassos na retenção de trainees. **Revista Gestão.Org**, v. 12, n. 1, 2014. p 80-92, março, 2016.

DOMINGUES, José Maurício. Gerações, modernidade e subjetividade coletiva. **Tempo Social**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 67-89, 2002.

DRUMOND, Thaís Diniz Reis; ITUASSU, Cristiana Trindade; VASCONCELOS, Fernanda Carla Wasner. Os sentidos do trabalho para engenheiros de diferentes gerações. Canoas: **Revista Diálogo**, nº 32, p. 81-102, ago. 2016.

ENGELMANN, Deise Cristina. O futuro da gestão de pessoas: Como lidaremos com a geração Y? 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>> Acesso em 01 ago. 2013.

FABRÍCIO, Adriane; ROTILI, Liane Beatriz; CARNEIRO, Linéia; BAGGIO, Daniel Knebel. Geração y e sua inserção no ambiente de trabalho: um estudo com acadêmicos de uma universidade da região sul. Rio Grande do Sul: **Revista Científica Hermes** nº 20, p. 43-61, jan-abr, 2018.

FACCO, Ana Luiza Rossato; OBREGON, Sandra Leonara; OLIVEIRA, Luciane da Rosa; BELTRAME, Gabriela; KRUGER, Cristiane. Compreendendo as aspirações de carreira de estudantes da geração z de escolas públicas. in: XX Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão. Cruz Alta, 2015. **Anais** [...]UNICRUZ 2015.

FALASTER, Christian; FERREIRA, Manuel Portugal; REIS, Clóvis. Atributos que atraem a geração y na escolha do emprego ideal: Uma análise a partir da perspectiva de estudantes veterano. **Contextus** - Revista contemporânea de economia e gestão, vol. 13 – nº 3, setembro/dezembro, 2015.

FARIA, José Henrique de; BRÜNING, Camila: O problema dos mais novos: Um estudo de caso sobre o conflito de gerações na linha de produção de uma montadora automotiva da Região Metropolitana de Curitiba. **RECADM: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, p. 6-21, 2013.

FELIX, Eliete Galdino; ABRANTES; Luciene Alencar Firmo; VALVERDE, Jéssica Monteiro: Profissão Professor: Uma análise da carreira docente na perspectiva das gerações. In: XXII Seminários de Administração, nov. 2019. . **Anais** [...] SemeAD 2019

FREIRE FILHO, João; LEMOS, João Francisco de. Imperativos de conduta juvenil no século XXI: A “Geração digital” na mídia impressa brasileira. **Comunicação, mídia e consumo**. São Paulo, v.5, n.13, jul. p. 11-25, 2008.

GOLDBERG, Emma. Ceticismo com relação às gigantes da tecnologia chega às universidades. São Paulo: **Estadão**, 2020, < Disponível em: <https://link.estadao.com.br/noticias/empresas,ceticismo-com-relacao-as-gigantes-da-tecnologia-chega-as-universidades,70003158391>.> acesso em 15 jan, 2020.

GOMES, D. F. N; TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C. D. Contribuição das âncoras de carreira para entender diferenças e similaridades de gênero e profissão na geração y. Florianópolis: **Revista de Ciências HUMANAS**, vol. 47, nº 1, p. 152-171, abr. 2013.

GUBEROVIC, Silvia Regina; MORAES, Adams Gabriel; SILVA, Sergio Roberto da; CARUSO, Valéria Guedes. Geração y e o emprego ideal: Percepção dos estudantes de um centro universitário. Guarulhos/SP: **Revista ENIAC Pesquisa**, V.7, n.2, jul.- dez. 2018.

GRUN, Roberto. Conflitos de geração e competição no mundo do trabalho. **Cadernos Pagu**, São Carlos n.13, p. 63-107, 1999.

ITUASSU, Cristiana Trindade; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque; DRUMOND, Thaís Diniz Reis; PEREIRA, Carina Alves; RODARTE, Danielle Pedrosa. Os sentidos do trabalho para os administradores da geração y. Belo Horizonte/ MG. In Encontro de Estudos Organizacionais. Maio 2016 . **Anais [...]** Eneo, 2016

KNOB, Mônica Aline Strack; GOERGEN, Carla. Percepção de carreira para a geração y - Um desafio para as organizações. São Paulo: **ReCaPe** - Revista de Carreiras e Pessoas, Volume VI - Número 03 - Set/Out/Nov/Dez 2016.

LAMPKOWSKI, M.; ACOSTA, I. d. R.; MAGALHÃES, M.; ACOSTA, N. d. R. Impacto da geração y nos processos de gestão de pessoas e na cultura organizacional: Um estudo de casos em empresa de tecnologia da informação. **REFAS** – vol. 3 – nº 1, outubro, 2016.

LEMOS, Ana Heloísa Costa; MELLO, Giselle Rohr; GUIMARAES, Mayara Farias. Gerações produtivas e carreiras: O que as mulheres da Geração Y querem? **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, p. 135-152, 2013.

LIMA, kamilla Radech de; SANTOS, Geneia Lucas dos. Geração y: Como atrair e reter? Caçador–SC: **Revista Visão**, vol. 7, nº 1, p. 06-17, jan/jun, 2018.

LOMBARDIA, P. G.: Quem é a geração y. HSM Management, n.70, set./out. 2008. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/quem-e-geracao-y%20>> Acesso em: 30 out. 2013.

LOPES, A. M.; GROSSI, M. G. R.; SILVA, M. P. O. d.; GALVÃO R. R. O. Geração internet: Quem são e para que vieram. Um estudo de caso. Belo Horizonte/MG: **Revista Iberoamericana**, 2014.

MACIEL, Natália Bertuol (2010). **Valores que influenciam a retenção dos profissionais da geração y nas organizações**. 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul Escola de Administração, Porto Alegre.

MALAFAIA, Gabriela Silva de. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. In: VII Congresso nacional de excelência em gestão, ago. 2011. **Anais [...]** Congresso Nacional de Excelência em gestão 2011.

MARTINS, Jonatas Guilherme da Silva; BOHNENBERGER, Maria Cristina; FROEHLICH, Cristiane. Fatores que contribuem para a retenção de profissionais das gerações x e y nas organizações: Análise comparativa entre acadêmicos do curso de administração. Passo Fundo: **Revista de Administração IMED**, vol. 8, n. 1, p. 78-98, Jan-jun, 2018.

MARTINS, Renata Monteiro; LOPES, Vitória Rezende; FREIRE, Denílson Aparecida Leite. É jeitinho, malandragem ou corrupção? A percepção dos atuais e futuros gestores da geração y sobre as condutas ilícitas cotidianas e organizacionais. In: Seminários em Administração, novembro, 2017. **Anais [...]** SemeAD 2017

MANNHEIM, Karl (1982): “**O problema sociológico das gerações**” [tradução: Cláudio

Marcondes]. In: Foracchi, Marialice M. (org.) *Karl Mannheim: Sociologia*. São Paulo: Ática, p. 67-95.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; MEDEIROS, Lorena; VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado. Âncoras de carreira e geração y: Um estudo com consultores de empresa juniores. São Paulo: **ReCaPe** - Revista de Carreiras e Pessoas, volume IV - Número 03, p. 212-230, Set/Out/Nov/Dez, 2014.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; OGUSKU, Regina Akemi. Estilo de vida e flexibilidade: Preferências da geração y quanto à carreira. In: Seminários em Administração, outubro, 2012. . **Anais** [...] SemeAD 2012

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; FARIA, Vilma Santos Pereira de; LOPES, Ana Lúcia Magri. Vivência da função gerencial sob os olhares de mulheres gestoras da geração y. São Paulo, in: Encontro da Anpad, outubro, 2019. **Anais** [...]: EnAnpad 2019

MONTEIRO, Nayara De Andrade; LOPES JUNIOR, Derson Da Silva. Geração y e comprometimento: Um estudo com as melhores empresas para trabalhar 2014. In: Seminários em Administração, novembro, 2015. **Anais** [...] SemeAD 2015

MORAES, Jhony Pereira; PRÁ, Raquel. A geração y no ambiente organizacional de uma instituição de ensino superior na cidade de Porto Alegre. Caçador-SC: **Visão**, v. 7, n. 2 p. 33-47, jul./dez. 2018.

MOREIRA, Sérgio Adriany Santos; ARAÚJO, Bruno Felix Von Borell de. Homens e mulheres da geração Y e suas âncoras de carreira. Rio Grande do Sul: **Revista desenvolvimento em questão**, vol. 16 - nº 42, 2018.

MORGADO, Eduardo Martins. Lipkin, n; Perrymore, A, 2010. **A geração y no Trabalho**. Elsevier Editora; São Paulo, 2010.

LIMA NETO, João Alves; MELO, Ariana de Oliveira: Programa de trainee na geração y: Uma análise sobre carreira e geração y no mundo do trabalho a partir da experiência de egressos. In: XXII Seminários de Administração, nov. 2019. . **Anais** [...] SemeAD 2019

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; HONORIO, Shanna Rúbia Faria Silva: Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: Um estudo de caso no setor jornalístico. **R.Adm.** São Paulo, v.49, n.4, out./nov./dez. p. 714-730, 2014.

OLIVEIRA, Sidnei Rocha de. Geração y: Era das conexões, tempo de relacionamentos. São Paulo: **Clube dos Autores**, 2009.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmiria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. Juventudes, gerações e trabalho: É possível falar em geração y no Brasil? **Organizações & Sociedade**. Salvador, v.19, n.62, p. 551-558 – Jul./Set., 2012.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmiria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. Juventudes, gerações e trabalho: (Re)situando a discussão sobre a geração Y no Brasil. João Pessoa. In: Encontro de gestão de pessoas e relação de trabalho, novembro, 2011. **Anais** [...] EnGPR, 2011.

PERRONE, Cláudia Maria; ENGELMAN, Selda; DIAS, Ana Cristina Garcia; SOBROSA, Gênesis Marimar Rodrigues; SANTOS, Anelise Schaurich dos. Geração y e sociedade de controle: Desdobramentos acerca do trabalho. **Revista de Ciências Humanas** (UFSC), v. 48, p. 154-175, 2014.

REIS, Júlio Adriano Ferreira dos; RAMOS, Simone Cristina. Cognição do sucesso profissional: Um estudo sobre os construtos mentais da geração y. Belo Horizonte/MG. In: Encontro da Anpad, setembro, 2015. **Anais [...]** EnANPAD 2015.

RUDGE, Marina; REIS, Germano Glufke; NAKATA, Lina; PICCHIAI, Jair. Geração y: Um estudo sobre suas movimentações, valores e expectativas. São Paulo: **ReCaPe** - Revista de Carreiras e Pessoas. Vol. 7 – nº 1, 2017.

SABINO, Rosimeri Ferraz; ROCHA, Fabio Gomes; SOUZA, Eduardo César Pereira. A geração y no secretariado: análise sobre a carreira e suas âncoras. São Paulo: **GeSec** - Revista de Gestão e Secretariado, v. 8, nº 3, p 249-272, set/dez. 2017.

SAMPAIO, Raimundo Furtado; MANCINI, Marisa Cotta. Estudos de revisão sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**. São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan/fev. 2007.

SANTOS, Geneia Lucas dos; MORAES, Jhony Pereira; PRÁ, Raquel; SOLLE, Bethânia. Percepção da geração y sobre o trabalho e o ambiente organizacional: A realidade de uma empresa de embalagens de Santa Catarina. Caçador-SC: **Visão**, v. 8, n. 1, p. 57-72, jan./jun. 2019.

SANTOS, Cristiane Ferreira dos; ARIENTE, Marina; DINIZ, Marcos Vinicius Cardoso; DOVIGO, Aline Aparecida. O processo evolutivo entre as gerações x, y e baby boomers. In: Seminários em Administração, outubro, 2011. **Anais [...]** SemeAD 2011

TEIXEIRA, Ana Paula Pydd; PETUCO, Cintia Frigo; GAMARRA, Lorena Tello; KUHSLER, Carolina; TEIXEIRA, Rafael; KLEIN, Amarolinda Zanela. O sentido do trabalho: Uma análise à luz das gerações x e y. **Diálogo**. Canoas, n. 25, p. 25–37, abr. 2014.

TOMIZAKI, Kimi. Transmitir e herdar: O estudo dos fenômenos educativos em uma perspectiva intergeracional. **Educação e sociedade**: Campinas, v.31, n.111, p.327-346, abr./jun., 2010.

TREFFF, Marcelo Antonio. Preferência por carreira e geração y. São Paulo: **ReCaPe** - Revista de Carreiras e Pessoas, vol.2, nº 2, 2012.

VASCONCELOS, Kátia Cyrlene de Araújo; MERHI, Daniele Quintanilha; GOULART, Vânia Maria; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. A geração Y e suas âncoras de carreira. Pernambuco: **Revista Gestão.org** – 8 (2): 226-244 - maio/ agosto, 2010.

VELOSO, Elza Fátima Rosa. É possível negar a existência da geração y no Brasil? **Organizações & Sociedade** (Online), v. 19, p. 745-747, 2012. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302012000400011 > Acesso em: 15, dez., 2015.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: Diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGGE**- Revista de Gestão, maio, 2016.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da; DULTRA, Joel Souza. Gerações e carreira: A relação entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre crescimento profissional nas organizações. In: Encontro da Anpad, setembro, 2011. **Anais [...]**EnANPAD 2011

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da; DUTRA, Joel Souza. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v.13, n.2, p. 197-207 - jul./dez. 2012.

WADA, Elizabeth Kyoko; CARNEIRO, Natalie Arruda. As necessidades da geração y no cenário de eventos empresariais. 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>> Acesso em: 30 out.2013.

WELLER, Wivian. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 25, n.2, mai./ago. 2010.

WINCKLER, A. C. G; ALPERSTEDT, G.D.; CUNHA, C.J.C.A. O que pensam os gestores sobre a geração y? Um estudo em empresa do pólo tecnológico da cidade de Florianópolis. Rio de Janeiro: in: Encontro da Anpad. **Anais [...]** EnANPAD, 2013.

XAVIER, A. d. C.; LOPES, P. A. d. O.; VILHENA, T. L. L.; CALVOSA, M. V. D. Desenvolvimento pessoal e profissional de futuro gestores: Como a geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. Rio de Janeiro. In Encontro da Anpad. **Anais [...]** EnANPAD, 2012.