

Fatores que Contribuem para a Retenção de Profissionais das Gerações X e Y nas Organizações: Análise Comparativa entre Acadêmicos do Curso de Administração

Factors that Contribute to the Professional Retention of Generations X and Y in Organizations: Comparative Analysis of Management Academic Course

Jonatas Guilherme da Silva Martins(1); Maria Cristina Bohnenberger(2); Cristiane Froehlich(3)

1 Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, Brasil. E-mail: jow_guilherme@hotmail.com

2 Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, Brasil. E-mail: cristin@feevale.br

3 Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, Brasil. E-mail: froehlich.cristiane@gmail.com

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 8, n. 1, p. 78-98, Jan.-Jun., 2018 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Jul. 27, 2017; Aprovado: Jun. 11, 2018]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2506>

Endereço correspondente / Correspondence address

Cristiane Froehlich

Universidade Feevale

ERS 239, 2755 – Bairro Vila Nova

CEP 93525-075 – Novo Hamburgo, RS, Brasil

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor-chefe: Kenny Basso

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

Resumo

As características e as particularidades presentes nos indivíduos que compõe cada um dos grupos geracionais têm sido discutidas tanto no contexto acadêmico quanto no empírico. No ambiente de trabalho pode-se perceber que alguns valores possuem maior relevância para uma geração do que para a outra. Neste sentido, o objetivo central deste estudo consiste em identificar os fatores que contribuem para a retenção de profissionais das gerações X e Y nas organizações. O estudo analisa cinco fatores relacionados com a retenção de pessoas: a rotina de trabalho, a interação pessoal, o desenvolvimento profissional, os benefícios econômicos e a responsabilidade social. A pesquisa classifica-se como descritiva e quantitativa. Os dados foram coletados por meio de um levantamento realizado com um grupo de alunos concluintes do curso de administração em uma universidade situada na região metropolitana de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. Os resultados obtidos mostram que as principais diferenças se encontram nos fatores de desenvolvimento profissional e interação pessoal, que são mais valorizados pela geração Y do que pela geração X.

Palavras-chave: Geração Y, Geração X, Retenção de Talentos

Abstract

The characteristics and particularities present in the individuals that make up each of the generational groups have been discussed in both the academic and the empirical context. In the workplace can be seen that some values have greater relevance for a generation than to the other. In this context, the main objective of this study is to identify the factors that contribute to the retention of professionals from generations X and Y in organizations. The study analyzes five factors related to the retention of people: routine work, personal interaction, professional development, economic benefits and social responsibility. The research is classified as descriptive and quantitative. Data were collected through a survey of a group of graduating students of administration in a university located in Porto Alegre, in the state of Rio Grande do Sul. The results show that the main differences are in professional development factors and interaction staff who are more valued by the Y generation than the generation X.

Keywords: Generation Y, Generation X, Talent Retention

1 Introdução

Reter bons profissionais e mantê-los motivados é um dos desafios mais relevantes para os gestores. Neste contexto é importante respeitar as diferenças de cada indivíduo e de cada um dos setores da organização. Outro desafio para os gestores é compartilhar o espaço corporativo e conviver com as diferenças de comportamento que as gerações de trabalhadores apresentam (Falaster, Ferreira, & Reis, 2014).

Os fatores que influenciam a relação com a gestão e retenção de pessoas nas organizações são diversos. Um deles é a taxa de desocupação, que mesmo em tempos de crise financeira, permanece bem abaixo dos primeiros anos da década passada (Freitag & Fischer, 2013). Sendo este um fator relevante para geração Y, pois são profissionais que começaram suas carreiras em uma década em que o país conseguiu também atingir um índice de pleno emprego. Ainda, destaca-se que a Geração Y mostra-se diferente não apenas no ambiente corporativo (Azevedo, 2015; Branco, 2013; Erickson, 2011), mas também na maneira de encarar a vida e se relacionar com as pessoas. No ambiente corporativo caracteriza-se “como criadora e potente para os novos tempos organizacionais, mas, ao mesmo tempo, sem qualquer relação de estabilidade com as empresas e voltada fortemente para interesses individualistas” (Perrone et al., 2013, p. 556).

Vale ressaltar que a geração Y não está sozinha no ambiente de trabalho, as demais gerações também se fazem presentes no mercado. Com grande presença na mão de obra economicamente ativa, a geração X está também presente em boa parte das organizações e, muitas vezes, atua como gestora da geração Y (Erickson, 2011). A geração X caracteriza-se pelo ingresso no mercado de trabalho por meio de contratos inseguros, desemprego (Perrone et al., 2013) e pela maior valorização dos objetivos profissionais do que os pessoais (Oliveira, 2011).

A convivência destas gerações dentro das organizações indica diferenças que podem facilmente ser percebidas. A maneira de trabalhar na captação de novos talentos e as estratégias de retenção sofrem modificações para se adaptar as exigências destes profissionais. Algumas das principais características da geração Y, por exemplo, são a sua facilidade para aceitar as mudanças e sua busca por reconhecimento, gosta de ter suas opiniões aproveitadas e não se adapta facilmente com escalas hierárquicas fechadas (Azevedo, 2015; Branco, 2013; Erickson, 2011). Neste sentido, entende-se que não existe mais a ideia de gerenciar pessoas ou recursos humanos e sim gerenciar com as pessoas.

A geração X se apresenta de forma mais experiente e busca, da mesma forma, ser reconhecida pela dedicação e compromisso tanto pela carreira, quanto pela organização. Adapta-se bem a cargos de liderança, até mesmo porque grande parte destes cargos pertencem a sua geração atualmente. Porém, tem maior resistência a mudanças e procura constantemente a estabilidade profissional (Perrone et al., 2013; Erickson, 2011).

Assim o problema de pesquisa se apresenta da seguinte forma: quais são os fatores que contribuem para a retenção de profissionais das gerações X e Y nas organizações? Estas gerações são de relevante importância para o bom funcionamento do ambiente corporativo, pois é sua atuação conjunta que resulta na estrutura da maior parte das organizações, pois enquanto os *Baby Boomers* estão se aposentando, a geração Z está se preparando para entrar no mercado de trabalho.

Assim este artigo tem como objetivo identificar os fatores que contribuem para a retenção de profissionais das gerações X e Y nas organizações. O instrumento de coleta de dados está sustentado no estudo de Berthon, Ewing e Han (2005). Neste estudo, são analisados cinco fatores que podem contribuir para retenção dos profissionais, sendo eles: rotina de trabalho, interação pessoal, desenvolvimento profissional, benefícios econômicos e responsabilidade social.

A coleta de dados para o estudo foi realizada em final de 2015, em quatro turmas de estudantes do curso de Administração de Empresas de uma universidade situada na região metropolitana da Porto Alegre no Rio Grande do Sul, contando com 95 respondentes, que estão nos últimos três semestres do curso. Este parâmetro permitiu selecionar um grupo que, apesar de pertencer a grupos geracionais distintos, possui a formação acadêmica como característica comum.

Este estudo é de interesse imediato para as empresas, principalmente as que precisam desenvolver suas estratégias de seleção e retenção de talentos, e as que necessitam entender determinadas situações, tal como problemas de relacionamentos ou competitividade de indivíduos de gerações diferentes. Além disto, este estudo pretende contribuir com reflexões a respeito da diferença de comportamento com base na idade dos indivíduos. Na perspectiva tecnológica, por exemplo, há indícios de que a idade não é um fator preponderante em relação ao comportamento dos indivíduos (Gabriel, Silva & Moretti, 2014). Ainda, para Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012, p. 555), “a vivência da atual Geração de jovens ganha diferentes sentidos quando analisadas situações de classe gênero, etnia, crença religiosa, orientação sexual, etc.” e destacam a importância do tema para a área de gestão de pessoas, pois “é importante reconhecer que a atual geração que ingressa no mercado de trabalho não é formada por apenas um mesmo grupo juvenil (Oliveira, Piccinini & Bitencourt, 2014, p. 556). Neste contexto, justifica-se a pesquisa, uma vez que busca identificar os fatores que contribuem para a retenção de profissionais das gerações X e Y nas organizações.

Este artigo está organizado em quatro partes principais, inicialmente apresenta-se a fundamentação teórica, abordando os posicionamentos e alguns tópicos principais em relação ao assunto, trazendo um primeiro tópico sobre retenção de talentos, outro sobre estudo de gerações e um terceiro tópico sobre os fatores de retenção de acordo com as gerações estudadas. Logo em seguida, apresenta-se a metodologia do estudo, na qual detalha-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Na sequência são demonstrados os resultados da pesquisa e, por fim, as considerações finais.

2 Retenção de Talentos

Uma das maiores dificuldades das empresas está na captação e retenção de talentos. Segundo Byham, Smith e Paese (2004) essa falta de profissionais é provocada por uma série de fatores. Dentre eles, o rápido crescimento do mercado, o aumento drástico no número de aposentadorias, a saída de pessoas-chaves da organização, ou seja, pessoas que exercem cargos importantes dentro da organização e que são levadas para a concorrência, através de propostas melhores e, por fim, os autores citam outra e quem sabe a maior dificuldade para reter talentos: manter as pessoas importantes para a organização, motivadas e contentes tanto com a organização, quanto com a função que exercem.

Assim, é necessário estudar práticas e estratégias que colaborem com a retenção e captação de pessoal, buscando nos profissionais de RH um parceiro estratégico da organização (Abreu, Menegon & Miyazaki, 2003; Barreto et al., 2010; Fischer & Albuquerque, 2010; Leite & Albuquerque, 2015).

Alguns cuidados são importantes em relação aos destaques dentro da empresa. Muitas vezes, reconhecê-los como **talentos** pode ser prejudicial, pois na medida que estes entendem sua importância para a empresa, aumentam suas chances de desligamento (Abreu, Menegon & Miyazaki, 2003). Parece haver uma diferença tênue entre a excessiva valorização - que pode estimular o profissional a buscar um outro ambiente de trabalho - e o reconhecimento do seu potencial como fator de motivação.

Existem, cada vez mais, alternativas para auxiliar os gestores na retenção de talentos. Maneiras estas que estão sendo adotadas por empresas no Brasil e no mundo, e que podem mostrar o quanto a gestão de RH está mudando, algumas destas alternativas são a redução da desigualdade de salários e ajuda financeira nos estudos dos filhos (Sendin, 2011).

É perceptível que, para os jovens profissionais da geração Y, o mais importante é a confiança que a empresa deposita em suas funções, pois acreditam no relacionamento entre empresa e colaborador e não em uma controladoria, onde são constantemente cobrados por suas atitudes e maneiras de executar suas tarefas. É preciso também estabelecer maneiras que façam com que estes profissionais percebam suas reais contribuições para o sucesso da organização e, mais do que isso, que satisfaçam também as seus objetivos pessoais (Perrone et al., 2013; Oliveira, 2011).

Certamente, para que isso aconteça as organizações precisam estar em um momento em que esteja claro que o capital intelectual é mais importante que o capital financeiro. Na Era da Informação, o capital financeiro não deixou de ser importante, porém sem o conhecimento concedido pelo capital intelectual não se alcança o financeiro. De acordo com Erickson (2011, p. 177) “a oportunidade de aprender é a prioridade dos Y”, desta forma é possível visualizar que a geração Y valoriza mais o conhecimento do que o dinheiro, pois precisa de um para conquistar o outro. Isso resulta

em mudanças de foco, de prioridades, e para que as empresas consigam conquistar bons profissionais e depois retê-los precisam atentar para estas mudanças e estas prioridades (Abreu, Menegon & Miyazaki, 2003; Barreto et al., 2010; Leite & Albuquerque, 2015).

O importante é sempre buscar alternativas e entender que, se bem estudadas, as estratégias de retenção e qualificação de pessoas, podem manter bons profissionais. Pode não ser uma tarefa fácil para os gestores, mas precisa ser bem analisada e, na medida do possível, repensada e modificada para manter sua eficácia.

2.1 Gerações X e Y

A palavra geração refere-se a um grupo de pessoas que, por terem nascido em determinado período, viveram diversos acontecimentos em comum, sejam estes históricos, econômicos ou sociais. Estes acontecimentos exerceram, de alguma forma, influências para definir alguns aspectos do seu comportamento, tais como os valores, as atitudes e as crenças (Erickson, 2009; Carrara, Nunes & Sarsur, 2013).

Certamente, é importante ressaltar que não se pode definir uma geração apenas pela idade dos indivíduos de um determinado período (Ladeira, Costa & Costa, 2013; Rocha, Piccinini & Bittencourt, 2012). Outros fatores são relevantes nesta subdivisão por faixa etária e é preciso considerar que as memórias coletivas, os sentimentos de pertencimento a uma determinada geração e a própria consciência da geração são fatores que influenciam significativamente (Ladeira, Costa & Costa, 2013; Rocha, Piccinini & Bittencourt, 2012; Oliveira, 2011).

Outro fator é que as gerações podem variar de acordo com o contexto nacional, pois indivíduos que vivem em diferentes países, presenciam de momentos históricos, sociais, econômicos e culturais distintos, e isso pode interferir nas características e separações entre gerações (Parry & Urwin, 2011; Briscoe, Hall & Mayrhofer, 2012 como citado em Cordeiro & Albuquerque, 2013).

Muitos fatores contribuem para que haja diferenças entre indivíduos nascidos em períodos diferentes e que viveram momentos históricos, econômicos e políticos diferentes. Fatores estes que influenciam as características pessoais de cada profissional, dentro do ambiente de trabalho. Segundo Cavazotte, Lemos e Viana (2012, p. 3) “[...] historicamente e culturalmente relativo, o sentido do trabalho pode variar para um mesmo indivíduo ou coletividade ao longo do tempo, e entre pessoas ou grupos em um dado momento histórico”. Sendo assim, cada indivíduo é diferente do outro e pela idade, pode-se saber algumas situações que foram vivenciadas no coletivo, como por exemplo, crises financeiras, regime político, costumes religiosos, tendências midiáticas, e outras influências que podem fazer parte da formação do indivíduo, de seu intelecto e de seu posicionamento. Estes fatores refletem para maior ou menor receptividade de cada indivíduo perante uma determinada situação e podem interferir na retenção destes grupos pelas organizações.

Ladeira, Costa e Costa (2013) definem a geração X como desconfiados e descrentes para com as organizações. Já com relação a geração Y percebem maior resistência em obedecer a escalas hierárquicas, o que se resume a um desafio para os gestores que devem trabalhar com profissionais de ambas as gerações, o que requer competência e maior compreensão para manter bons profissionais junto ao time de colaboradores.

Os jovens pertencentes a geração Y possuem a característica de estarem sempre **conectados** (Erickson, 2011). Estão sempre informados e conectados a redes sociais, notícias e muitas outras informações ao mesmo tempo. Para Erickson (2011) e Cavazotte, Lemos e Viana (2012) a geração Y é composta por indivíduos acostumados a lidar com um número grande de informações, afeitos à multidisciplinaridade e à interconectividade com o resto do mundo.

Os jovens da geração Y “[...] são caracterizados como acostumados com mudanças, menos inclinados a priorizar a segurança no trabalho, mais ansiosos por novos desafios e mais tolerantes com os erros do que as gerações anteriores” (Cavazotte, Lemos & Viana, 2012, p. 6). Assim sendo, são profissionais mais flexíveis, que procuram acima das diferenças e diversidade de opiniões, encontrar a melhor alternativa para atingir os objetivos em comum. Com relação a atingir os objetivos, Wong, Gardiner e Lang (2008 como citado em Cavazotte, Lemos & Viana, 2012, p. 6), observam que “[...] indivíduos da geração Y se apresentaram um pouco mais ambiciosos, centrados na carreira e inclinados a apreciar papéis e metas de trabalho desafiadoras do que a geração *Boomers*, mas não significativamente diferentes da geração X nesses mesmos quesitos”.

Contudo não se pode generalizar ou pensar que todos os indivíduos que teoricamente fazem parte de uma determinada geração pensam da mesma maneira e tomam as mesmas atitudes perante situações parecidas. As críticas em relação aos grupos geracionais são apresentadas tanto por Oliveira, Piccini e Bitencourt (2012) quanto por Gabriel, Silva e Moretti (2014), para estes autores há diversos fatores que podem influenciar na formação de um indivíduo e o fato de nascer em um determinado período não impacta, necessariamente na sua classificação. Oliveira, Piccini e Bitencourt (2012) citam, entre outros fatores, as classes sociais e a etnia. Gabriel, Silva e Moretti (2014), por sua vez, chamam a atenção ao acesso ao conteúdo digital.

Entretanto, segundo Cavazotte, Lemos e Viana (2012) as teorias sobre gerações, mostram que pessoas nascidas num mesmo período compartilham experiências de vida, fatos históricos e sociais e essas vivências comuns podem afetar de forma similar seu padrão de resposta a situações e instituições. Bem como seus valores e crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, as razões pelas quais trabalham, seus objetivos e aspirações e comportamento na vida profissional. Neste sentido, mesmo que não existam generalizações, as características gerais de um indivíduo podem ser percebidas de acordo com sua geração.

2.2 Fatores de Retenção das Gerações X e Y

A maior parte da geração Y iniciou sua carreira profissional, e isso significa que não existe nas organizações uma predominância da geração X ou das gerações anteriores, e sim, uma mistura de gerações que têm algumas semelhanças e muitas diferenças.

A retenção e a captação de talentos seguem como um desafio para os gestores, considerando as constantes mudanças e o fato de que as gerações X e Y, são as gerações atualmente mais representativas no mercado de trabalho, mostra que alguns aspectos antes preservados pelas gerações anteriores (X e *Baby Boomers*) estão sendo transformados e reconfigurados.

Estão mudando porque a geração Y, que representa a grande maioria dos jovens em atividade de trabalho, é uma geração de metamorfoses, muda rápido e está sempre conectada, informada e atenta nas mudanças (Branco, 2013; Lancaster & Stillman, 2011; Lipkin & Perrymore, 2010). Estes jovens nasceram em meio a revolução da informação e da tecnologia, onde cresceram e acompanharam estas mudanças desde sua infância. E como segurar, reter, manter pelo maior tempo possível estes profissionais, cheios de planos e projetos, que mudam com facilidade, mas que tem muito a contribuir para o mercado em atividade? (Erickson, 2011).

Para conseguir reter esses jovens talentos, que vivem em constante movimento, é preciso entender quais são seus objetivos, seus planos e o que os mantém dentro da organização. Uma das características da geração Y é que as autoridades impostas nem sempre serão os profissionais nos quais eles irão se espelhar, pois escolhem seus **referenciais** nem sempre por serem os cargos de chefia, ou imposição e sim de acordo com seu perfil profissional, suas habilidades e suas competências (Lipkin & Perrymore, 2010).

No entanto, os gerentes, que na maioria das vezes são da geração X, esperam uma postura de reverência e obediência a sua visão. As empresas que buscam atender as exigências destes jovens profissionais, podem seguir exemplos como o da IBM - *International Business Machines*, buscou entender o que fazer para manter os profissionais motivados e mais do que isso, o que fazer para produzirem ainda mais, os resultados foram satisfatórios, quando liberaram o uso de redes sociais como *Facebook*, *Skype*, *Twitter*, entre outros durante o período de trabalho (PUC-SP, 2015).

Uma das razões para que a geração Y valorize tanto estar em posições de autoridade ou liderança, é resultado de sua criação, na qual tiveram pais mais dedicados, pois como membros da geração X, estes pais buscaram dar aos filhos uma atenção que não tiveram de seus pais na infância (Falaster, Ferreira & Reis, 2014). Com esta criação cheia de atenção e cuidados, a geração Y tornou-se uma geração que entende, que os empregadores deveriam oferecer sempre mais aos seus colaboradores (Branco, 2013).

Para que os colaboradores se sintam motivados e permaneçam nas empresas, as lideranças devem investir em determinadas áreas que são consideradas importantes para os profissionais das gerações mais novas (Chowdhury, 2003). E uma destas

principais áreas onde se deve investir é na comunicação, pois nunca foi tão necessário para a sobrevivência das empresas o vínculo entre liderados e líderes. Para Chowdhury (2003) é através da comunicação entre estas partes que o processo e demais áreas conseguem se desenvolver com mais facilidade.

Berthon, Ewing e Han (2005) indicam cinco dimensões principais que podem contribuir para retenção dos colaboradores, dentro destas dimensões, podem ser encontradas as características peculiares de cada uma delas, e que na prática pode significar bons resultados para a organização.

O Quadro 1 descreve as principais características de cada uma das cinco dimensões. Estas dimensões foram utilizadas para construção da pesquisa deste estudo, denominadas de fatores para retenção.

Dimensões	Características de cada Dimensão
Rotina de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Boas práticas na organização; • Um bom ambiente de trabalho, sendo este animador e motivador; • Qualidade e inovação, quanto aos produtos e serviços da organização; • Valorização da Criatividade; • Liberdade e flexibilidade no ambiente e rotina de trabalho; • Níveis de atividade e variedade de atividades.
Interação Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção do colaborador em relação a seus relacionamentos com colegas e superiores; • Ter liberdade e suas opiniões escutadas; • Ter possibilidades de aprender e evoluir com seus colegas e superiores; • Perceber troca de informações, que serão relevantes para sua carreira.
Desenvolvimento Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos relacionados com a motivação e desenvolvimento profissional; • Ter seu trabalho reconhecido pela gestão; • Receber incentivos e até mesmo investimento por parte da organização para seu aperfeiçoamento profissional; • Perceber que está em processo de crescimento e aprendizado contínuo dentro da organização.
Benefícios Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos motivadores econômicos, como salários e benefícios; • Busca atender as necessidades e os desejos de consumo; • Remuneração compatível ou à cima da média de mercado; • Organizações que busquem atender satisfações imediatas.
Responsabilidade Social	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos humanitários; • Organização ecologicamente responsável; • Características e pensamentos inclusivos; • Organização com identidade reconhecida por sua responsabilidade social.

Quadro 1. Cinco Dimensões para Retenção.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos estudos de Berthon, Ewing e Han (2005).

A partir das diferenças de comportamento das gerações, de forma específica a X e a Y, espera-se que haja diferença na percepção dos indivíduos que formam estas gerações em relação a cada uma destas dimensões. Assim, o próximo capítulo aborda o método utilizado para coleta de dados e análise dos dados e, logo após, apresenta-se a análise dos resultados, que identificam os principais fatores de retenção de talentos das gerações X e Y no ambiente profissional.

3 Procedimentos Metodológicos

O método de pesquisa, do ponto de vista dos seus objetivos, caracteriza-se como descritiva. Quanto a abordagem do problema, a pesquisa é classificada como quantitativa, pois expressa as opiniões dos respondentes em números e faz análise em relação a teoria para descrever os pontos de vista dos resultados (Vergara, 2009).

Foi utilizada para a coleta dos dados o questionário de autoperenchimento. O questionário foi aplicado em quatro turmas de estudantes da graduação do curso de administração. As turmas selecionadas foram compostas por alunos que estão nos últimos três semestres do curso, totalizando 106 alunos. A pesquisa foi realizada em uma universidade no estado do Rio Grande do Sul, na região Metropolitana de Porto Alegre. A amostra foi restrita a alunos do curso de Administração de Empresas que estão cursando os últimos três semestres. Esse critério foi adotado para que os respondentes tivessem mesmo o grau de formação, visando elementos uniformidade para a análise dos resultados.

O questionário foi composto por duas seções, sendo a primeira para coletar os dados demográficos do respondente, caracterizados como: sexo, idade e experiência profissional. A segunda seção do questionário foi composta por 25 questões, extraídas do artigo “Atributos que atraem a Geração Y na escolha do emprego ideal: Uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos” de Falaster, Ferreira e Reis (2014), estruturadas originalmente nas cinco dimensões de Berthon, Ewing e Han (2005): rotina de trabalho, interação pessoal, benefícios econômicos, desenvolvimento profissional e responsabilidade social. Todos os itens da pesquisa constam no Quadro 2.

Dados Demográficos		Sexo Idade Experiência Profissional
Dimensões	Nº	Questão
Rotina de Trabalho	RT 1	Gosto de trabalhar em um ambiente animador;
	RT 2	Acho importante trabalhar uma empresa que pensa para frente, aplica novas práticas de trabalho;
	RT 3	Prefiro trabalhar em empresas que valorizam e utilizam a criatividade;
	RT 4	Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços de qualidade;
	RT 5	Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços inovadores.
Interação Pessoal	IP 1	Prefiro trabalhar em ambientes de trabalho divertidos;
	IP 2	Acho importante ter um bom relacionamento com meus superiores;
	IP 3	Acho importante ter um bom relacionamento com meus colegas;
	IP 4	Prefiro trabalhar onde tenho colegas que me apoiam e encorajam;
	IP 5	Gosto de trabalhar em locais com bons benefícios extra salariais.
Benefícios Econômicos	BE 1	Prefiro trabalhar em empresas que proporcionam boas oportunidades de promoção e crescimento;
	BE 2	Prefiro trabalhar em uma instituição que me dá estabilidade de emprego;
	BE 3	Acho importante trabalhar em uma empresa onde posso ter experiências práticas, interagindo com outros departamentos;
	BE 4	Acho importante trabalhar em um local que proporciona salários acima da média;
	BE 5	Prefiro trabalhar em locais com bons benefícios extra salariais.
Desenvolvimento Profissional	DP 1	Gosto que meu trabalho seja reconhecido pela gestão;
	DP 2	Acho importante trabalhar em um local que me proporcionará oportunidades de futuros empregos melhores;
	DP 3	É importante sentir-me bem ao trabalhar para a empresa onde trabalho;
	DP 4	Prefiro trabalhar em empresas que me fazem sentir mais autoconfiante por trabalhar nelas;
	DP 5	Gosto de trabalhar em locais que me proporcionam experiências importantes para minha carreira.
Responsabilidade Social	RS 1	Acho importante trabalhar em uma empresa humanitária, que faz bem à sociedade;
	RS 2	Prefiro trabalhar em um local onde posso aplicar o conhecimento que adquiri em outras instituições;
	RS 3	Gosto de trabalhar em locais onde posso ensinar aos outros aquilo que aprendi;
	RS 4	Acho importante trabalhar em um local onde me sinto aceito (a), e parte da instituição;
	RS 5	Gosto de trabalhar em empresas que são voltadas ao cliente.

Quadro 2. Dimensões pesquisadas por Falaster, Ferreira e Reis (2014).

Fonte: Falaster, Ferreira e Reis (2014).

A coleta de dados ocorreu nos meses de setembro e outubro de 2015, obtendo 95 respondentes, alguns alunos não estavam presentes em sala de aula no momento da coleta dos dados. Estes itens foram respondidos em uma Escala de 1 a 7, onde 1 – discordo completamente e 7 – concordo completamente. O questionário foi entregue impresso em sala de aula e recolhido logo após o preenchimento.

Os dados coletados foram tabulados no programa Microsoft Excel e transferidos para o SPSS para que fossem analisados através da estatística descritiva univariada: média, percentual e frequência e a técnica estatística de *Mann Whitney U* para analisar as diferenças de expectativas de cada uma das gerações. O teste *Mann Whitney U* “compara a diferença de posição de duas populações, baseadas em duas amostras diferentes” (Malhotra, 2006, p. 454).

4 Apresentação e Análise Dos Resultados

Os resultados são apresentados em três partes. A primeira compreende os dados de perfil dos respondentes, destacando suas diferenças em relação as variáveis demográficas. A segunda parte detalha os resultados gerais das dimensões de retenção e, por fim, são descritas as diferenças que compõe cada uma das gerações contempladas neste estudo.

A Tabela 1 apresenta os resultados gerais em relação informações que buscam identificar o perfil dos respondentes. Inicialmente cabe destacar que na amostra selecionada não foi identificado nenhum respondente da geração *baby boomer*.

Tabela 1. Dados Gerais da Amostra

Sexo	Frequência	%
Masculino	49	51,6%
Feminino	46	48,4%
TOTAL	95	100%
Idade	Frequência	%
Até 25 anos	49	51,6%
25 a 35 anos	31	32,6%
36 a 50 anos	15	15,8%
Mais de 50 anos	-	0%
TOTAL	95	100%
Experiência Profissional	Frequência	%
Até 2 anos	5	5,3%
De 2 a 5 anos	36	37,9%
De 5 a 15 anos	43	45,3%
De 15 a 25 anos	7	7,45%
Mais de 25 anos	4	4,2%
TOTAL	95	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Em uma primeira análise dos resultados com relação às questões demográficas da pesquisa, percebe-se que a grande maioria dos respondentes é jovem e que faz parte da geração Y. É importante destacar que não há unanimidade, em ter os autores, em relação ao período que compõe cada um dos grupos geracionais. Assim, neste estudo foi utilizada a classificação de Oliveira (2009) que considera os nascidos no período de 1960 a 1980 como geração X e os nascidos de 1980 a 1999 como geração Y. Desta forma, na variável idade, as opções “Até 25 anos” e “25 à 35 anos” são correspondentes a geração Y e as respostas “36 à 50 anos” e “Mais de 50 anos” são correspondentes à geração X. Sendo assim, cerca de 84,2% dos respondentes pertencem a geração Y e apenas 15,8% são geração X. Este resultado era, de certa forma, esperado em função da amostra escolhida, pois são alunos de um curso de graduação.

Em relação ao gênero, constata-se que 49 dos 95 respondentes são do sexo masculino e 46 do sexo feminino, uma representatividade de 51,6% e 48,4% respectivamente, não apresentando um fator significativo de prevalência de um sobre o outro. Já em relação a experiência profissional, 5 dos 95 respondentes possuem até 2 anos de experiência, 36 respondentes têm até 5 anos de experiência, 43 respondentes possuem até 15 anos de experiência, 7 respondentes têm até 25 anos de experiência e por fim 4 respondentes possuem mais de 25 anos de experiência profissional.

Estes resultados indicam que a maioria dos respondentes (56,9%) possuem mais de cinco anos de experiência profissional, mesmo sendo caracterizados por um perfil jovem, pois 51,6% dos respondentes têm menos de 25 anos de idade.

A Tabela 2 apresenta os valores máximos e mínimos para cada uma das variáveis analisadas, assim como as médias e o desvio padrão das questões pesquisadas que são referentes as cinco dimensões que compõe este estudo.

Tabela 2. Média e desvio padrão das questões – Seção 2

Questão	Mínima	Máxima	Média	Desvio Padrão
1 Gosto de trabalhar em um ambiente animador	4	7	6,5	0,8
2 Acho importante trabalhar uma empresa que pensa para frente, aplica novas práticas de trabalho	4	7	6,7	0,6
3 Prefiro trabalhar em empresas que valorizam e utilizam a criatividade	3	7	6,2	1,1
4 Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços de qualidade	4	7	6,7	0,6
5 Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços inovadores	3	7	6,2	1,0
6 Prefiro trabalhar em ambientes de trabalho divertidos	3	7	6,0	1,0
7 Acho importante ter um bom relacionamento com meus superiores	4	7	6,6	0,7

Questão	Mínima	Máxima	Média	Desvio Padrão	
8	Acho importante ter um bom relacionamento com meus colegas	4	7	6,7	0,6
9	Prefiro trabalhar onde tenho colegas que me apoiam e encorajam	4	7	6,6	0,6
10	Gosto de trabalhar em locais com bons benefícios extra salariais	4	7	6,5	0,7
11	Prefiro trabalhar em empresas que proporcionam boas oportunidades de promoção e crescimento	5	7	6,9	0,4
12	Prefiro trabalhar em uma instituição que me dá estabilidade de emprego	1	7	6,2	1,2
13	Acho importante trabalhar em uma empresa onde posso ter experiências práticas, interagindo com outros departamentos	4	7	6,5	0,6
14	Acho importante trabalhar em um local que proporciona salários acima da média	4	7	6,4	0,8
15	Prefiro trabalhar em locais com bons benefícios extra salariais	1	7	6,3	1,1
16	Gosto que meu trabalho seja reconhecido pela gestão	5	7	6,8	0,5
17	Acho importante trabalhar em um local que me proporcionará oportunidades de futuros empregos melhores	4	7	6,5	0,9
18	É importante sentir-me bem ao trabalhar para a empresa onde trabalho	4	7	6,8	0,6
19	Prefiro trabalhar em empresas que me fazem sentir mais autoconfiante por trabalhar nelas	3	7	6,5	0,8
20	Gosto de trabalhar em locais que me proporcionam experiências importantes para minha carreira	4	7	6,7	0,7
21	Acho importante trabalhar em uma empresa humanitária, que faz bem à sociedade	1	7	6,2	1,1
22	Prefiro trabalhar em um local onde posso aplicar o conhecimento que adquiri em outras instituições	3	7	6,2	1,0
23	Gosto de trabalhar em locais onde posso ensinar aos outros aquilo que aprendi	4	7	6,3	0,8
24	Acho importante trabalhar em um local onde me sinto aceito (a), e parte da instituição	5	7	6,6	0,6
25	Gosto de trabalhar em empresas que são voltadas ao cliente	4	7	5,9	1,1

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

A partir dos resultados da Tabela 2 pode-se identificar os fatores de retenção de profissionais, o grau de concordância sobre o que é mais relevante na hora de escolher um emprego ou se manter em uma determinada organização. As perguntas são diretas e foram respondidas em uma escala de 1(discordo plenamente) a 7 (concordo plenamente).

Ao analisar os valores máximos e mínimos de concordância, constata-se que o valor máximo (7) se apresentou em todas as questões e o valor mínimo (1) somente para três questões, das quais duas (questão 15 e 12) relacionadas a dimensão benefícios econômicos e uma questão (questão 21) relacionada a dimensão responsabilidade social.

Pode-se constatar que as médias mais altas foram encontradas nas questões (destacadas em negrito na tabela): i) prefiro trabalhar em empresas que proporcionam boas oportunidades de promoção e crescimento (média 6,9); ii) gosto que meu trabalho seja reconhecido pela gestão (média 6,8); e, iii) é importante sentir-me bem ao trabalhar para a empresa onde trabalho (média 6,9). Estas questões são das dimensões: Benefícios Econômicos e Desenvolvimento Profissional.

As questões que obtiveram na pesquisa geral as médias mais baixas (destacadas pelo sublinhado) foram: i) gosto de trabalhar em empresas que são voltadas ao cliente (média 5,9); e, ii) prefiro trabalhar em ambientes de trabalho divertidos (média de 6,0). Estas questões são respectivamente das dimensões Responsabilidade Social e Interação Pessoal. É importante destacar que, apesar destas questões apresentarem a média mais baixa, o grau de exigência é elevado, pois a escala de concordância apresenta como grau máximo 7.

Ainda, em relação a Tabela 2 observa-se que as questões que obtiveram maior desvio padrão, ou seja, maior dispersão de respostas, foram: i) desvio padrão de 1,2 - Prefiro trabalhar em uma instituição que me dá estabilidade de emprego; e, ii) desvio padrão de 1,1 - prefiro trabalhar em empresas que valorizam e utilizam a criatividade; prefiro trabalhar em locais com bons benefícios extra salariais; acho importante trabalhar em uma empresa humanitária, que faz bem à sociedade e, gosto de trabalhar em empresas que são voltadas ao cliente. Indicando uma divergência maior na opinião dos respondentes nestas questões.

A Tabela 3 apresenta as médias e os desvios padrão das duas gerações nas cinco dimensões analisadas.

Tabela 3. Médias das Dimensões

Médias			
Dimensões	Geral	Média Geração X	Média Geração Y
Rotina de Trabalho	6,5	6,3	6,5
Interação Pessoal	6,5	6,1	6,6
Benefícios Econômicos	6,5	6,2	6,5
Desenvolvimento Profissional	6,6	6,4	6,7
Responsabilidade Social	6,2	6,1	6,3

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Ao analisar médias das cinco dimensões estudadas, observa-se que a maior média está localizada na dimensão Desenvolvimento Profissional. Esta expectativa de desenvolvimento pode estar sendo influenciada também pelo perfil dos respondentes. Afinal, são alunos concluintes de um curso superior, de forma específica de Administração, e é natural que haja a expectativa de manter o desenvolvimento profissional dentro do ambiente de trabalho. Além disto, no ambiente universitário são continuamente motivados a promover a sua autonomia e continuidade de formação. Esta perspectiva é reforçada, tanto pelos respondentes da geração X, quanto pelos respondentes da geração Y, pois ambos apresentam, nesta dimensão, o seu maior grau de concordância. Este resultado está em consonância com o argumento de Wong, Gardiner e Lang (2008 como citado em Cavazotte, Lemos & Viana, 2012) que destaca que as diferenças entre a gerações X e Y, neste contexto, não são significativas.

Por outro lado, ao comparar as gerações X e Y, podem ser identificadas algumas variações entre uma geração e outra em relação à média das respostas em cada uma das dimensões. Percebe-se que os jovens da geração Y são mais exigentes, isto é sinalizado pelos resultados que demonstram que nas cinco dimensões analisadas sua média é maior que a geração X. Este resultado, corrobora com os referenciais teóricos estudados que destacam que a geração Y tornou-se uma geração que entende, que os empregadores deveriam oferecer sempre mais aos seus colaboradores (Branco, 2013; Cavazotte, Lemos & Viana, 2012).

Assim, de forma abrangente, a análise das médias por dimensões apresenta alguns indicativos das diferenças de percepção entre as gerações. Entretanto, observou-se a necessidade de averiguar as diferenças significativas nas questões que compõe cada uma das dimensões.

Utilizando a técnica estatística de *Mann Whitney U* foram identificadas as questões que apresentaram diferenças significativas dos resultados entre as gerações X e Y. Ao todo foram analisadas 25 questões, destas somente 10 apresentaram diferenças significativas entre as duas gerações. Tanto as questões quanto as médias para cada uma das gerações são apresentadas na Tabela 4.

Destaca-se novamente que em todas as questões, que apresentaram diferenças significativas, os jovens da geração Y apresentaram resultados superiores à geração X. A questão “Gosto de trabalhar em um ambiente animador” referente a dimensão Rotina de Trabalho, foi a que apresentou maior diferença no grau de concordância (0,8) entre as gerações X e Y. Em seguida na “Prefiro trabalhar em ambientes de trabalho divertidos” também apresentou uma diferença (0,6) entre uma geração e outra. Ainda na questão “Gosto de trabalhar em locais com bons benefícios extra salariais”, observa-se o grau de concordância variou em 0,3 pontos.

Pode-se perceber nestas três questões (01, 06 e 10) relacionadas ao ambiente de trabalho, que na preferência entre um ambiente mais formal ou mais divertido, a geração X, não considerara tão importante, como a geração Y estes aspectos em

Tabela 4. Questões com maior índice de significância entre Gerações X e Y

Questões	Dimensão	Geração Y	Geração X	
1	Gosto de trabalhar em um ambiente animador	Rotina de trabalho	6,6	5,8
6	Prefiro trabalhar em ambientes de trabalho divertidos	Interação Pessoal	6,1	5,5
7	Acho importante ter um bom relacionamento com meus superiores	Interação Pessoal	6,7	6,2
10	Gosto de trabalhar em locais com bons benefícios extra salariais	Benefícios Econômicos	6,6	6,1
12	Prefiro trabalhar em uma instituição que me dá estabilidade de emprego	Benefícios Econômicos	6,3	5,6
16	Gosto que meu trabalho seja reconhecido pela gestão	Desenvolvimento Profissional	6,8	6,5
17	Acho importante trabalhar em um local que me proporcionará oportunidades de futuros empregos melhores	Desenvolvimento Profissional	6,6	5,9
20	Gosto de trabalhar em locais que me proporcionam experiências importantes para minha carreira	Desenvolvimento Profissional	6,7	6,4
22	Prefiro trabalhar em um local onde posso aplicar o conhecimento que adquiri em outras instituições	Responsabilidade Social	6,3	6,1
24	Acho importante trabalhar em um local onde me sinto aceito (a), e parte da instituição	Responsabilidade Social	6,7	6,2

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

uma empresa. Estes dados vão de encontro com o que Ladeira, Costa e Costa (2013) comentaram em relação a Geração X, apontando que estes são mais desconfiados e descrentes em relação as organizações.

Com relação a geração X, percebeu-se também entre as maiores médias, a questão 11, que questiona: “Prefiro trabalhar em empresas que proporcionam boas oportunidades de promoção e crescimento”, que também estão entre as médias mais altas da geração Y. Reforçando a posição de Wong, Gardiner e Lang (2008 como citado em Cavazotte, Lemos, & Viana, 2012).

Seguindo a análise da Tabela 4, as questões 16, 17 e 20, que são respectivamente “Gosto que meu trabalho seja reconhecido pela gestão”; “Acho importante trabalhar em um local que me proporcionará oportunidades de futuros empregos melhores” e “Gosto de trabalhar em locais que me proporcionam experiências importantes para minha carreira” fazem parte da mesma dimensão: Desenvolvimento Profissional. Esta,

que foi uma das dimensões com as maiores médias entre a geração Y, mostraram um índice de relevância menor para os integrantes da geração X.

Em se tratando de gênero, três questões apresentaram resultados que podem ser considerados significantes, para confirmar o que os homens e as mulheres valorizam de forma diferente. Nas questões 10, 18 e 21, que são respectivamente “Gosto de trabalhar em ambientes de trabalho felizes”; “É importante sentir-me bem ao trabalhar para a empresa onde trabalho” e “Acho importante trabalhar em empresas humanitárias, que faz bem à sociedade”, foram os resultados que apresentaram maiores índices de significância. Na questão 10, as médias foram 6,4 para os homens e 6,7 para as mulheres, demonstrando através destes resultados que as mulheres valorizam mais que os homens a importância de um bom ambiente de trabalho. Já na questão 18, os resultados foram 6,6 para os homens e 6,9 para as mulheres, e na questão 21, 6,0 para os homens e 6,4 para as mulheres. No geral, na maioria das questões, as mulheres ficaram com médias superiores aos dos homens, foram 18 questões em que as médias foram maiores e em apenas que 7 das 25 questões que os homens obtiveram média superior.

Foram observadas algumas diferenças nos fatores de retenção entre as gerações. Era de se esperar que os resultados, em função das características das gerações que houvessem diferenças mais significativas, na dimensão rotinas de trabalho. Por outro lado, a importância que a geração Y deposita no desenvolvimento profissional, reforçada por diversos autores (Perrone et al., 2013; Oliveira, 2011; Lipkin & Perrymore, 2010), é confirmada neste estudo.

Este estudo indica que há um certo predomínio no grau de exigência em relação às expectativas da geração Y sobre a geração X. Talvez a maturidade ou a experiência da geração X nos ambientes de trabalho tenha afetado sua expectativa em relação aos itens apresentados.

5 Considerações Finais

Neste artigo foram identificados os fatores de maior relevância para reter profissionais das gerações X e Y. Verificaram-se também as principais características destas duas gerações dentro do ambiente de corporativo e seus posicionamentos no mercado de trabalho.

Percebe-se que os resultados alcançados indicam a importância das cinco dimensões citadas na análise da pesquisa – rotina de trabalho, interação pessoal, desenvolvimento profissional, benefícios econômicos e responsabilidade social. O estudo identificou que a dimensão que é mais valorizada tanto pela geração Y, como pela geração X é o Desenvolvimento Profissional, que ficou entre as cinco dimensões com a maior média, e se destacou em questões como “Gosto que meu trabalho seja reconhecido pela gestão” e “Gosto de trabalhar em locais que me proporcionam

experiências importantes para minha carreira”, que ficaram entre as maiores médias da seção 2 do questionário. Estas questões ressaltam que a valorização e o investimento em um colaborador são indispensáveis (Falaster, Ferreira, & Reis, 2014).

Em relação a Responsabilidade Social, percebe-se que é um fator de bastante relevância para a imagem e reputação de uma organização, porém esta foi a dimensão com a menor média. Nas questões pertencentes a esta dimensão destaca-se “Gosto de trabalhar em empresas que são voltadas ao cliente” que foi, entre as 25 questões da seção 2, a de menor média.

Na análise dos resultados foram contemplados não apenas as diferenças de gerações, mas também as principais respostas com relação ao gênero, ou seja, as questões que apresentaram maior índice de significância e mostraram maior diversidade com relação ao sexo do respondente. Um resultado bastante significativo, foi que em poucas questões o sexo masculino ficou com média superior ao sexo feminino. Mas o que se mostrou ainda mais significativo, foi que das 07 questões que os homens ficaram à cima das mulheres, 03 eram da dimensão Benefícios Econômicos.

A pesquisa realizada, seus resultados e análises são relevantes para empresas que precisam melhorar seus resultados em relação a retenção de talentos ou que estejam precisando compreender a diferença de gerações, seja para gestão de conflitos ou para futuras contratações. Porém, percebem-se limitações para que os resultados fossem ainda mais expressivos, primeiramente, pelo fato de a pesquisa ter sido aplicada em uma amostra restrita, sendo em apenas uma universidade. Uma sugestão para futuras pesquisa é ampliar para outras instituições e regiões.

Outro fator delimitador deste estudo é que a amostra é limitada a um grupo, que teve acesso à formação superior em uma instituição privada. Considerando que o acesso ao ensino superior ainda é restrito, sugere-se para futuras pesquisas ampliar a pesquisa para outros grupos da população, para se obter maior conhecimento em relação a cada uma das gerações.

Ainda, dentro das limitações da pesquisa, destaca-se que o estudo focou as gerações X e Y, mesmos sendo estas as principais gerações em atividade profissional no país, é necessário considerar que ainda existem integrantes de gerações anteriores no mercado de trabalho e que já estão sendo inseridos os jovens da geração Z. Então sugere-se que em pesquisas futuras, sejam exploradas estas gerações que não foram abordadas neste estudo.

Observou-se que existem diferenças entre as gerações X e Y, porém que muitas trocas são percebidas entre elas, o que pode gerar resultados positivos no mercado de trabalho. Também foi possível identificar os fatores de retenção que podem ser bastante significativos quando analisados sob a ótica e análise do estudo de gerações.

Foram identificados alguns atributos em relação ao mercado de trabalho atual. As questões referentes à busca constante por inovação, mudanças no meio corporativo, hierarquia cada vez mais descentralizada e fatores sobre o que é importante para cada indivíduo e que podem mudar de geração para geração.

Referências

- Abreu, Y. I. F., Menergon, L. F., & Miyazaki, M. (2003). O Comprometimento e seu uso instrumento de controle e de retenção de talentos: Uma leitura crítica. *XXVII EnAnpad*, Atibaia, SP.
- Azevedo, R. (2015). O que os brasileiros da geração Y querem da vida? *Exame.com*. Recuperado em 20 janeiro, 2016, de <http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/o-que-os-brasileiros-da-geracao-y-querem-da-vida>.
- Barreto, L. M. T. da S., Silva, M. P. da, Fischer, A. L., Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., & Amorim, W. A. C. de. (2010). Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015. *VI EnEO 2010*, Florianópolis, SC.
- Berthon, P., Ewing, M., & Han, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Branco, V. F. C. (2013). *A gestão da geração Y nas organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Byham, W. C., Smith, A. B., & Paese, M. J. (2003). *Formando Líderes: Como Identificar, desenvolver e reter talentos de liderança*. São Paulo: Prentice Hall.
- Carrara, T. M. P., Nunes, S. C., & Sarsur, A. M. (2013). Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo contexto organizacional. *IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Brasília, DF.
- Cavazotte, F. de S. C. N., Lemos, A. H. da C., & Viana, M. D. de A. (2012). Novas Gerações no mercado de trabalho: Expectativas renovadas ou antigos ideais?. *FGV Cadernos Ebape*, 10(1), 1-19.
- Chowdhury, S. (2003). *Administração no Século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro*. São Paulo: Pearson do Brasil.
- Cordeiro, H. T. D., & Albuquerque, L. G. (2013). Perfis de Carreira da Geração Y. *XXXVII EnANPAD*, Rio de Janeiro, RJ.
- Erickson, T. (2011). *E agora, Geração X? Como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Falaster, C. D., Ferreira, M. A. S. P. V., & Reis, C. (2014). Atributos que atraem a Geração Y na escolha do emprego ideal: Uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. *XXXVIII EnANPAD*, Rio de Janeiro, RJ.
- Fischer, A. L., & Albuquerque, L. (2010). Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil. *XXXIV EnANPAD*, Rio de Janeiro, RJ.
- Freitag, B. B., & Fischer, A. L. (2013). Programas Formais de Gestão de Talentos no Brasil: Uma realidade? *IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Brasília, DF.
- Gabriel, L. D. Da S., Silva, D. Da, & Moretti, S. L. do A. (2014) O mito da Geração Y: evidências a partir das relações de causalidade entre idade, difusão e adoção de tecnologia de estudantes universitários do Estado de São Paulo. *Futures Studies Research Journal*, 6(1), 32-52.

- Ladeira, L. B. C. N., Costa, D. V. F., & Costa, M. P. C. (2013). Gerações X e Y e o impacto no ambiente de trabalho. *IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, RJ.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2011). *O Y da questão: como a Geração Y está transformando o mercado de trabalho*. São Paulo: Saraiva.
- Leite, N. R. P., & Albuquerque, L. (2015). Gestão Estratégica de Pessoas e Comprometimento Organizacional em Estruturas Remotas da Votorantim Metais. *XXXIX EnANPAD*, Belo Horizonte, MG.
- Lemos, A.H.C., Mello, G. R., & Guimarães, M.F. (2013). Gerações Produtivas e carreiras: o que as mulheres da Geração Y querem? *Revista Administração UFSM*, 6(3), 135-152.
- Lipkin, N., & Perrymore, A. (2010). *A geração y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- PUC-SP. *Entendendo gerações*. (2015). Recuperado em 23 novembro, 2015, de <http://www.pucsp.br/estagios/entendendo-geracoes-veteranos-boomers-x-e-y>.
- Oliveira, S. (2011). *Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer*. São Paulo: Integrate.
- Oliveira, S. (2009) *Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos*. São Paulo: Clube de Autores.
- Oliveira, S. R. de, Piccinini, V. C., & Bitencourt, B. M. (2011). Juventudes, Gerações e Trabalho: (re) situando a discussão sobre a Geração Y no Brasil. *III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho*, João Pessoa, PB.
- Oliveira, S. R. de, Piccinini, V. C., & Bitencourt, B. M. (2012). Juventudes, Gerações e Trabalho: é possível falar em Geração Y no Brasil? *Organização e Sociedade*, 19(62), 551-558.
- Parry, E., & Urwin, Peter. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Review*, 13(1), 79-996.
- Perrone, C.M., Engelmann, S., Santos, A. S., & Sobrosa, G. M. R. (2013). A percepção das organizações pela Geração Y. *Revista Administração UFSM*, 6(3), 546-560.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha-de-Oliveira, S., Piccinini, V. C., & Bitencourt, B. M. (2012). Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Organizações e Sociedade*, 19(62).
- Sendin, T. (2011). O novo plano de Carreira. *Revista Você RH*. Recuperado em 20 janeiro, 2016, de <http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/15/noticias/o-novo-plano-de-carreira>.
- Veloso, E., Dutra, J., & Nakata, L. (2008). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *XXXII EnAnpad*, Rio de Janeiro, RJ.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (9a ed.). São Paulo: Atlas.