

# Geração Y - uma análise de suas características predominantes em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso dos funcionários e estagiários do UNIPAM

*Generation Y – an analysis of its predominant characteristics in a faculty institution: a study of case of employees and trainees at UNIPAM*

*Glauber Pereira de Queiroz*

Graduado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM. e-mail: glauber-queiroz@hotmail.com

*Milton Roberto de Castro Teixeira*

Diretor Executivo da FEPAM e Professor do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM. e-mail: milton@unipam.edu.br

*Ronaldo Pereira Caixeta*

Professor do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM.  
e-mail: ronaldo@unipam.edu.br

---

**Resumo:** O presente trabalho tem como proposta principal pesquisar e analisar as características predominantes da geração Y entre os funcionários e estagiários do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM). O trabalho foi desenvolvido com base em subsídios teóricos, obtidos por pesquisa bibliográfica e webliográfica, e pesquisa de campo de cunho quantitativo por meio de pesquisas aplicadas aos estagiários e funcionários do UNIPAM. Para análise dos resultados, foram usadas as ferramentas estatísticas de Análise de Variância (ANOVA) e teste de Tukey ( $p \leq 0,05$ ) a fim de comparar as médias obtidas. Utilizou-se também, o Coeficiente de Correlação de Concordância, a fim de analisar comportamentos e opiniões de tal geração. Os resultados obtidos com a pesquisa foram satisfatórios, sendo traçado o perfil da geração Y formada por estagiários e funcionários do UNIPAM, proposto plano de ação e estratégias para grupos de trabalhos multigeracionais e, por fim, elencados os desafios, facilidades e expectativas dessa geração.

**Palavras-chave:** Geração Y; Centro Universitário; características predominantes

**Abstract:** The present work aims at researching and analyzing the main characteristics predominant in the generation Y among the employees and trainees at the Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM). The work was developed considering theoretical subsidies obtained through a bibliographical and webliographic research, and also a field research of qualitative characteristic, through researches applied to train-

ees and employees at UNIPAM. For the analysis of the results, we used the statistic tools of Variance Analysis (ANOVA) and Turkey test ( $p \leq 0,05$ ), so as to compare the measures obtained. We also used the Concordance Correlation Coefficient, to analyze behaviors and opinions of such generation. The results obtained with the research were satisfactory, for we outlined a profile of the generation Y formed by trainees and employees at UNIPAM, proposed an action plan and strategies for multi-generation work groups, and finally, we described the threats, facilities and expectations of such generation.

**Keywords:** Generation Y; university; predominant characteristics

## 1. Introdução

A geração Y é constituída por pessoas que nasceram entre 1978 e 1990 (VELOSO *et al.* 2008). Esse grupo tem sido alvo de estudo de diversas áreas do conhecimento, e é marcado por características relacionadas com o ritmo de mudança, a necessidade e o grau de interatividade. O acesso à informação e a compreensão de assuntos relevantes também definem uma nova forma de ser e de agir na sociedade, com reflexos significativos no âmbito do trabalho (LOMBARDIA *et al.* 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

As mudanças no cenário empresarial, a partir da globalização e do avanço da tecnologia, têm sido discutidas em debates entre acadêmicos e executivos. Essa polêmica retrata a preocupação das empresas em gerir o capital intelectual, o qual cada vez mais é composto pelos jovens da geração Y.

Este cenário exige a reestruturação das organizações, mudanças nas políticas e práticas de gestão de pessoas. Veloso *et al.* (2008, p. 1) afirmam que “os estudos relacionados à carreira devem considerar não somente a estrutura oferecida pela organização para a ascensão profissional, mas também as diversas ambições, que são específicas da faixa etária do trabalhador”.

Os membros da geração Y cresceram com disponibilidade tecnológica e acesso instantâneo a informações. Foram pioneiros em adotar tecnologias como redes sociais, redefinindo a forma de pessoas se relacionarem entre si e com a tecnologia. São portanto, o maior grupo de internautas da Web. Apresentam expectativas sobre questões de responsabilidade social corporativa, ambiental e trabalhista mais próxima ao comportamento de membros de uma ONG do que qualquer outro grupo. Isso reflete em suas demandas e ações enquanto funcionários, políticos, empresários e consumidores.

Para apontar a realidade desta geração que vem desenvolvendo uma influência significativa sobre as gerações anteriores, este estudo pretendeu conhecer o perfil da geração Y que trabalha no Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM, bem como pesquisou e analisou as características mais evidentes deste grupo e ainda como suas habilidades modificam o ambiente das organizações.

Através das informações obtidas, foram apontadas soluções viáveis e eficientes para que as equipes de trabalho saibam lidar com as diferenças mencionadas e possam utilizá-las como fontes de oportunidade e evolução. Ainda, pode-se apontar como resultado satisfatório o levantamento de dados importantes para que os gestores de

equipe saibam como lidar com situações extremas entre gerações com características distintas e façam destas situações uma referência de crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores, suprimindo as necessidades desta nova parcela de mão de obra e ainda criando vínculos entre as empresas e os membros da geração Y.

Neste contexto, o trabalho respondeu à seguinte pergunta: quais as características da Geração Y que predominam nos funcionários e estagiários do UNIPAM que compõem este grupo?

Para atingir os objetivos propostos, foram desenvolvidas pesquisas bibliográficas, webliográfica e de campo. A execução do trabalho teve início com um levantamento de referencial bibliográfico / webliográfico acerca da temática em discussão, com o intuito de fundamentar teoricamente o estudo desenvolvido. Utilizou-se também, como ferramenta metodológica, a pesquisa descritiva, pois se pretendeu pesquisar e analisar as características predominantes da geração Y entre os funcionários e estagiários do Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM. Quanto à natureza da pesquisa, utilizou-se a análise quantitativa, obtendo como unidade de análise os funcionários e estagiários do Centro Universitário de Patos de Minas. O universo selecionado foi de 317 funcionários e estagiários nascidos após o ano de 1946. Portanto, trata-se de um censo e não foi realizada uma amostra. O questionário seguiu o modelo da escala de Likert, o qual verificou as experiências e influências sociais. Para a tabulação e mensuração dos resultados utilizou-se o programa S.P.S.S (*Statistical Package for the Social Sciences*) e o Excel.

Buscou-se comparar a avaliação dos entrevistados entre os fatores do instrumento de medida, utilizando-se a ferramenta estatística Análise de Variância - ANOVA. Considerou-se nível de significância igual a 5% ( $p = 0,05$ ). A análise de variância ( $\leq 0,05$ ) e o teste de Tukey foram realizados para a comparação das médias, ao se estudar os comportamentos dentro de cada construto e no estudo comparativo da opinião da amostra entre as sessões.

Também foi utilizado o Coeficiente de Concordância, o qual, segundo Filgueira (2001), discute que a principal característica é avaliar as medidas em todo o espectro de variação das mesmas, e não apenas usando valores pontuais, específicos.

Dessa forma, utilizando tais ferramentas estatísticas, foi possível alcançar os objetivos propostos no presente trabalho, determinando níveis de importância e variação entre gerações distintas.

## **2. Evoluções das gerações humanas**

A história de uma geração está baseada em um conjunto de vivências comuns, valores, visão de vida, cenário sociopolítico e a aproximação de idades (LOMBARDIA *et al.*, 2008). Cada geração carrega consigo uma forma de vivenciar as relações humanas, culturas, comportamentos e valores, os quais se tornam desafios perante a sociedade, que têm como missão acolher e compreender novas gerações.

Diante da literatura que expõe temas sobre os estudos foi possível encontrar os perfis de quatro gerações: (a) tradicionais; (b) *baby boomers*; (c) geração X ou *baby busters*; e (d) geração Y, ou *echo boomers*, ou geração net ou geração *Why* (LOMBARDIA *et*

al., 2008; VELOSO *et al.*, 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001). Considerando uma maior distinção das gerações e um conteúdo mais complexo, será adotado para esse estudo a denominação proposta por Veloso *et al.* (2008): (a) *baby boomers* (nascidos até 1964); (b) geração X (nascidos entre 1965 e 1977); (c) geração Y (nascidos a partir de 1978 a 1990).

## 2.1 *Baby Boomers*

Nascidos após a Segunda Guerra Mundial, entre 1946 e 1964, os *Baby Boomers* ou *Boomers* presenciaram a falta de caráter de líderes políticos, religiosos e de corporações, fazendo com que perdessem o respeito e a credibilidade nas instituições e em suas autoridades. Outra consequência desta falta de caráter é o fato de serem indivíduos independentes e que buscam controlar seu “destino”, por meio do trabalho árduo e duro e do sacrifício com o intuito de obterem sucesso profissional e pessoal (KUPPER-SHMIDT, 2000).

No campo profissional, buscam empregos que tragam reconhecimento e fama, bem como empresas que sejam comprometidas, leais aos empregados e que tenham um plano de carreira de longo prazo. São comumente vistos como *workaholics* (viciados em trabalho) e querem mostrar que são poderosos dentro do ambiente de trabalho (JORGESEN, 2003). Vale ressaltar que os *Boomers* foram a primeira geração a ter que cuidar não somente dos filhos nascidos, mas também, ao mesmo tempo, dos pais idosos, pois estes passaram a ter uma sobrevida muito maior do que seus antecessores. (JORGESEN, 2003).

## 2.2 *Geração X*

A geração X é composta pelos pais da chamada geração Y, a qual é representada por indivíduos nascidos entre 1965 e 1977. São as primeiras testemunhas oculares da revolução tecnológica (HART, 2006; WONG *et al.*, 2008). Eles testemunharam também outras mudanças significativas no comportamento da sociedade como, por exemplo, o crescente envolvimento da mulher no mercado de trabalho, introdução do controle de natalidade por meio das pílulas anticoncepcionais, transformações na família e aumento da fragilidade econômica com o crescimento do desemprego.

Para Lombardia (2008),

essa geração viveu momentos políticos significativos na história, e do ponto de vista social se deparou com o surgimento da AIDS. Foi considerada a geração que viveu grandes mudanças culturais. São reconhecidos como pessoas que nutrem certo cinismo e desilusão em relação a alguns valores dotados por seus pais. São mais céticos e não são facilmente atingidos pela mídia. Costumam ser profissionais de alto nível, motivados pela perspectivas de carreira como forma de manutenção de seu poder socioeconômico, mas considerados como egoístas e hedonistas, onde o consumo prevalece sobre os valores familiares e sociais.

Da mesma forma que os Ys, a geração X cresceu vendo certas tradições conside-

radas sólidas se desmoronarem, como a família e a segurança de seus pais no trabalho. A partir daí, começaram a valorizar a autonomia, a independência e também tentaram encontrar um balanço entre vida pessoal e trabalho. Descobriram que é melhor ser leal aos indivíduos do que às empresas a que fazem parte, colocando seus objetivos individuais acima dos objetivos das respectivas empresas (SMOLA, 2002; JORGENSEN, 2003).

### 2.3 Geração Y

Essa geração é composta por membros que nasceram entre 1978 a 1990. São considerados independentes, autossuficientes, honestos, empreendedores e seguros em relação ao que sabem e ao que querem. São vistos como profundos conhecedores da tecnologia e a utilizam como principal aliada no processo de aprendizagem e para a obtenção de informações (PARTRIDGE, 2006; SHAW; FAIRHURST, 2008).

No ambiente de trabalho, são vistos como funcionários flexíveis, que gostam principalmente de trabalhar em equipe e dos desafios que novas tarefas e oportunidades podem trazer. Têm a necessidade de entender claramente quais papéis representam na organização, além de necessitarem de direções bem claras sobre o que fazer e almejem *feedbacks* imediatos. Essa necessidade de direções claras e rápidas e de *feedbacks* podem ser compreendidos pelo fato dos Ys terem sido criados “na tecnologia”, ou seja, entre computadores, jogos eletrônicos e celulares, o que fez com que estejam acostumados à comunicação instantânea e respostas imediatas. (MARTIN, 2005; SHAW; FAIRHURST, 2008). Na tentativa de fazer um paralelo, Ferreira (*apud* TYLER, 2007) argumenta que, assim como recebem o resultado de seu desempenho após um jogo eletrônico, no ambiente de trabalho os Ys esperam a mesma coisa: *coaching* e *feedbacks* imediatos.

Uma das características mais marcantes dos jovens da geração Y, quando se trata de sua carreira, é a constante procura por desafios e/ou oportunidades que os façam crescer como pessoa e como profissional e que aumentem sua “bagagem” ou experiência, uma vez que se sentem confortáveis com mudanças. Nessa busca por uma carreira que seja “ideal” para eles, tendem a trocar de empregos frequentemente (CRUMPACKER; CRUMPACKER, 2007; SHAW; FAIRHURST, 2008).

De acordo com Martin (2005), “os Y’s veem a educação como a chave para o sucesso”, ou seja, consideram a universidade como um lugar de crescimento intelectual e espiritual. Como método de aprendizagem e estudo, preferem os trabalhos em grupo, onde é possível interagir, colaborar e dividir opiniões e responsabilidades (SHIH; ALLEN, 2007).

Ao juntar os problemas e expectativas da Geração Y, encontra-se uma nova visão de trabalho, uma nova forma de executar tarefas encontradas no mundo atual, onde interesses dos trabalhadores e empregadores tomam uma nova perspectiva.

Uma revolução do local de trabalho está a caminho. Nenhuma pessoa sensata pretende mais passar toda a sua vida em uma única empresa. Alguns chamam essa mudança de “fim da responsabilidade corporativa”. Eu a chamo de... “O início da Responsabilidade

Individual Renovada". Uma extraordinária oportunidade de assumir controle de nossas próprias vidas (PETERS, 2004, p. 8).

O conjunto dessas características leva ao entendimento de que ao chegar às organizações, os trabalhadores da geração Y tendem a trazer consigo um novo conceito de trabalho, tendo como base um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Para Coimbra e Schikmann (2001), esta geração vai buscar organizações que não os impeçam de colocar suas ideias e objetivos em ação, usando seus conhecimentos e suas habilidades.

A diversidade de características dessas gerações nos mostra uma realidade encontrada nas organizações. De forma direta e até mesmo indiretamente essas causam conflitos por diferença de opiniões e comportamentos, assunto esse gerador de repercussões e transtornos. Mas, como visto nas descrições feitas, é possível criar um ambiente harmônico, em perfeita sintonia entre essas gerações, objetivando o bem-estar organizacional. Agregar experiência à tecnologia é o caminho mais indicado para as organizações utilizarem de toda a sua capacidade intelectual.

#### ***4. Apresentação dos resultados***

Diante dos resultados extraídos dos 317 participantes da pesquisa, foi possível analisar as características predominantes entre os funcionários e estagiários do Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM que pertencem à geração Y.

O perfil dos entrevistados com maior predominância é do sexo feminino, com 63% dos entrevistados. A faixa etária mais citada entre os entrevistados foi entre 18 a 26 anos e 27 a 33 anos, comprovando que 72,70% da amostra pertencem a geração Y. A renda familiar mais citada entre os participantes da entrevista foi de até 3 salários mínimos com 37,30% das respostas fornecidas. Quanto ao estado civil, a maior parte dos entrevistados é solteira, com 64,30% das respostas, e 54,86% têm ensino superior incompleto.

Na tabela 1, foram feitas análises usando o teste de Tukey e ANOVA. Para tanto, foram constatadas diferenças significativas sobre as médias de respostas fornecidas pelos entrevistados. De acordo com as médias obtidas, foram disponibilizadas hipóteses, em que as rejeitadas foram determinadas com médias superiores a 0,05, e as aceitas com médias inferiores a 0,05. Considerando uma melhor compreensão dos resultados, a classificação feita foi em forma de escores, usando letras para identificar as gerações que possuem afinidades e comportamentos em comum. Na análise, decidiu-se confirmar as teorias sobre tais gerações ou levantar discordâncias acima de divergências das mesmas.

Visando interpretar os indicadores de relevância para tal assunto, serão discutidas as hipóteses que foram aceitas pelas análises e testes citados anteriormente. Entende-se que as hipóteses rejeitadas não têm valores estatísticos para o estudo, as quais serão discutidas em outras análises.

**Tabela 1 – Classificações das Gerações**

Classificações das Gerações	Geração Y		Geração X		Geração Baby Boomers		P valor - Anova	Hipóteses
Considero-me uma pessoa ligada aos pais, à família e aos amigos, mostrando lealdade aos mesmos.	4,63		4,58		4,9		,120	Rejeitada
Sou independente, auto-suficiente, honesto, empreendedor e seguro em relação ao que desejo.	3,99	B	4,42	A	4,53	A	,000	Aceita
Vejo a educação como chave para o sucesso.	4,69		4,67		4,63		,915	Rejeitada
Sobre minha carreira, busco por desafios e oportunidades visando crescimento pessoal e profissional.	4,54		4,54		4,53		,998	Rejeitada
Temas como ética, meio ambiente, aquecimento global e pobreza são comuns em minhas conversas.	3,56		3,44		3,87		,207	Rejeitada
Gostaria de trabalhar em um emprego com horários flexíveis.	4,09	A	3,6	B	3,33	B	,000	Aceita
Busco por uma carreira "ideal" e, se necessário, trocaria várias vezes de emprego pela oportunidade ideal.	3,81	B	3,35	AB	3,93	A	,017	Aceita
Priorizo mais remuneração do que qualquer outro aspecto relacionado ao trabalho.	2,75		2,49		2,8		,299	Rejeitada
Inovo sempre com relação aos processos de aprendizagem e obtenção de informação.	4,09		4,11		4,2		,800	Rejeitada
Percebo meus colegas de trabalho como pessoas empreendedoras.	3,48		3,56		3,2		,255	Rejeitada
Vejo que meus colegas de trabalho possuem atitudes auto-suficientes.	3,55	A	3,4	A	2,8	B	,000	Aceita
Existe um clima de lealdade entre mim e os funcionários da empresa onde trabalho.	3,69	A	3,75	A	3,23	B	,052	Aceita
Os funcionários da empresa onde trabalho têm facilidade para trabalhar em equipe.	3,59	A	3,53	A	2,77	B	,001	Aceita
Entendo que possuir um curso superior me oferece mais oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional.	4,48		4,4		4,1		,107	Rejeitada
Superiores com idade próxima a minha me oferecem maior segurança e facilidade de comunicação	3,72		3,56		3,37		,155	Rejeitada
Realizo multitarefas ao mesmo tempo em meu local de trabalho e me sinto seguro com tal situação.	3,79	A	3,86	A	3,2	B	,014	Aceita
Sou profundo conhecedor da tecnologia disponível a mim e a utilizo para meu crescimento profissional.	3,91	A	3,7	AB	3,33	B	,006	Aceita
O uso da internet para o desempenho de minha função e de meus colegas é de grande importância.	4,25		3,75		3,83		,470	Rejeitada
O alto nível de informações disponíveis na internet causa dispersão no desempenho de minhas tarefas.	3,02		2,84		2,6		,196	Rejeitada
A disponibilidade tecnológica me permite o desenvolvimento de multitarefas ao mesmo tempo.	3,93		3,98		3,77		,598	Rejeitada
O comportamento de mudança por parte dos funcionários é bem visto pelos superiores da empresa.	3,39	A	3,37	A	2,67	B	,002	Aceita
Recebo informações constantes de meus superiores sobre minhas tarefas e funções.	3,44	A	3,35	A	2,8	B	,016	Aceita
Sinto-me reconhecido e valorizado pelos meus superiores com base em meu desempenho e desenvolvimento.	3,26		2,96		3,03		,207	Rejeitada
Sou direcionado através de informações claras e sempre recebo auxílio diante de dúvidas e problemas profissionais	3,51	A	3,4	A	2,8	B	,006	Aceita
Tenho total consciência de que minha remuneração está diretamente ligada aos lucros e ao crescimento da empresa.	3,09	A	2,77	AB	2,47	B	,032	Aceita
Para um bom desempenho das tarefas, é necessário um horário fixo de trabalho.	3,25		2,93		2,77		,057	Rejeitada
Sinto-me valorizado por toda a equipe da empresa.	3,19		3,12		2,67		,087	Rejeitada
Desempenho da melhor forma possível as minhas tarefas quando tenho autonomia nas decisões.	4,14		3,96		3,97		,358	Rejeitada
Normalmente não tenho intenção de me manter em uma mesma empresa por mais de dois anos.	2,55	A	2,3	A	1,77	B	,005	Aceita

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

De acordo com a tabela 1, a primeira hipótese aceita foi quanto à opinião apresentada pelos entrevistados em relação à seguinte afirmativa: sou independente, autossuficiente, honesto, empreendedor e seguro em relação ao que desejo. Para Partridge (2006), essas características também são comuns à geração Y, os quais, no resultado da pesquisa apresentaram escore diferente das demais gerações. É possível afirmar por meio da análise estatística que a geração Y com média de 3,99 se difere da geração X e da geração *baby boomers* com médias 4,42 e 4,53 respectivamente.

Outra afirmativa que apresentou diferença estatística perante as demais foi quanto ao interesse em trabalhar com horários flexíveis. Percebe-se que esta característica é mais predominante na geração Y, a qual mostrou média de 4,09, enquanto a geração X apresentou a média de 3,36 e a geração *baby boomers* a média de 3,33.

Foi feita a seguinte afirmativa aos entrevistados: busco por uma carreira "ideal" e, se necessário, trocaria várias vezes de emprego pela oportunidade ideal. Diante dos resultados verificou-se a diferença de opiniões existente entre a geração Y e a geração *baby boomers*. Já a geração X mostrou opiniões diversificadas, semelhantes às outras duas gerações. A Geração X apresentou média de 3,35, a geração Y de 3,81 e a geração *baby boomers* média de 3,93.

Foi discutido entre os entrevistados a forma como percebem seus colegas de trabalho em relação a atitudes autossuficientes. A geração Y e a geração X mostraram comportamentos semelhantes com médias de 3,55 e 3,40 respectivamente.

Com o intuito de analisar a opinião dos entrevistados, foi perguntado quanto à existência de um clima de lealdade entre esses e os funcionários da empresa onde trabalham. De acordo com a pesquisa, pode-se concluir que a geração Y e a geração X possuem comportamentos em comum, pois obtiveram médias de 3,69 e 3,75 respectivamente. A opinião dos entrevistados da geração *baby boomers* teve média de 3,23, apresentando a menor concordância com a afirmação feita entre as gerações.

Foi perguntado aos entrevistados sobre a facilidade em trabalhos em equipe. A geração Y e a geração X apresentaram os mesmos escores, com médias de 3,59 e 3,53 respectivamente, afirmando a teoria e mostrando a afinidade em compartilhar informações à procura do desenvolvimento de ideias mais viáveis. Separada pela média de 2,77 a geração *baby boomers* mostrou um comportamento diferente, discordando em sua maior parte com o questionamento em análise.

Outro questionamento feito foi quanto à segurança que tinham para realizar várias tarefas ao mesmo tempo. A geração que apresentou mais segurança com a situação foi à geração X, com média de 3,86, seguida da geração Y com média de 3,79. A geração *baby boomers* apresentou uma opinião com média de 3,20, mostrando-se menos confortável com tal situação.

Quanto ao conhecimento tecnológico, a geração Y foi a que mostrou maior média em relação ao tema em discussão, com 3,91, enquanto a geração X possuiu comportamentos diversos, tanto típicos da geração Y quanto da geração *baby boomers*. A geração *baby boomers* apresentou menor concordância com a afirmativa, com média de 3,33.

Foi feita a seguinte afirmativa aos entrevistados: o comportamento de mudança por parte dos funcionários é bem visto pelos superiores da empresa. Considerando tal afirmação, a geração Y e a geração X apresentaram opiniões em que as respostas obtiveram médias de 3,39 e 3,37 respectivamente, enquanto a geração *baby boomers* vê um



comportamento positivo dos superiores quanto a mudanças de comportamento, com média de 2,67.

Para obter mais informações quanto aos comportamentos no meio profissional, os entrevistados foram questionados sobre a seguinte afirmativa: recebo informações constantes de meus superiores sobre minhas tarefas e funções. As opiniões fornecidas entre os participantes da entrevista da geração Y e da geração X mostrou uma semelhança em seus comportamentos, obtendo escores iguais, com média de 3,44 e 3,55, enquanto a geração *baby boomers* apresentou um comportamento diferente, com média de 2,80.

Outra forma de analisar o comportamento das gerações em âmbito empresarial foi questionando-os quanto à forma como seus superiores os direcionavam através de informações claras, se recebem auxílio diante de dúvidas ou problemas profissionais. Essa afirmativa obteve diferença estatística, em que a geração Y e a geração X possuem os mesmo escores, com média de 3,51 e 3,40, diferente da geração *baby boomers* com média de 2,8.

A consciência que esses tinham quanto à remuneração estão diretamente ligados aos lucros e ao crescimento da empresa. Considerando que nesta afirmativa houve diferença estatística, foi analisada a média de opiniões entre as gerações, em que as gerações X e Y tiveram os mesmos escores, mostrando a igualdade de opiniões, com médias de 3,09 e 2,77 respectivamente. A geração *baby boomers*, com média de 2,47, apresentou uma visão que discorda em maior relevância com a afirmativa em discussão.

Foi questionado aos entrevistados se pretendem permanecer em uma mesma empresa por mais de dois anos. Tanto a geração Y quanto a geração X mantiveram igualdade em respostas, com mesmos escores e média de 2,55 e 2,30. Esse número mostra a diferença dessas gerações para a geração *baby boomers*, com média de 1,77. As médias foram baixas, isso implica que a maior parte das opiniões discorda com a afirmativa em análise, porém percebe-se que entre os entrevistados de todas as gerações, os Ys e os Xs apresentaram médias maiores, pois afirmam que em parte concordam com a intenção de não se manter em um emprego por mais de dois anos.

Nas análises abaixo foram utilizadas os Índices de Concordância relativos aos construtos da pesquisa, separados em: características pessoais/valores, ambiente de trabalho, tecnologia e habilidades e valores organizacionais. Essa análise foi aplicada somente para a geração Y, a qual é foco do presente trabalho. Foi calculado também o IC – Médio, com o intuito de analisar a concordância que a geração Y possui em relação a cada afirmativa apresentada. Os valores mais próximos de 100 representam a maior concordância dos participantes quanto às perguntas, o oposto acontece quando os valores são mais próximos de 0, mostrando a discordância dos entrevistados.

**Tabela 2:** Características pessoais/valores

<b>Indicadores</b>	<b>N</b>	<b>IC -Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>CV(%)</b>
Considero-me uma pessoa ligada aos pais, à família e aos amigos, mostrando lealdade aos mesmos.	232	90,73	18,47	20,36
Sou independente, auto-suficiente, honesto, empreendedor e seguro em relação ao que desejo.	232	74,78	23,49	31,41
Vejo a educação como chave para o sucesso.	232	92,13	16,78	18,21
Sobre minha carreira, busco por desafios e oportunidades visando crescimento pessoal e profissional.	232	88,47	18,44	20,84
Temas como ética, meio ambiente, aquecimento global e pobreza são comuns em minhas conversas.	232	64,12	26,06	40,65
Gostaria de trabalhar em um emprego com horários flexíveis.	232	77,37	24,61	31,81
Busco por uma carreira "ideal" e, se necessário, trocaria várias vezes de emprego pela oportunidade ideal.	232	70,37	28,16	40,02
Priorizo mais remuneração do que qualquer outro aspecto relacionado ao trabalho.	232	43,86	29,01	66,14
Inovo sempre com relação aos processos de aprendizagem e obtenção de informação.	232	77,26	21,39	27,68
<b>Média Pessoais/Valores</b>	<b>232</b>	<b>75,45</b>	<b>11,34</b>	<b>15,03</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2011)

A tabela 2 mostra os indicadores referentes ao primeiro construto, relacionando as características pessoais e valores dos entrevistados da geração. Segundo Shaw *et al* (2008) a geração Y é composta por pessoas ligadas aos pais, à família e aos amigos, mostrando lealdade aos mesmos. A afirmativa destacada pelo autor foi a qual obteve um dos maiores índices de concordância, com 90,73, mostrando a compatibilidade com a teoria proposta, com coeficiente de variação em 20,36%, em que 93,5% da amostra concordam ou concordam totalmente com a afirmativa.

Quanto ao questionamento sobre a independência, autossuficiência honestidade e segurança quanto ao que desejam, os entrevistados da geração Y obtiveram um índice de concordância de 74,78, com coeficiente de variação em 31,41%. Outro indicador que também obteve índice de concordância elevado foi referente à opinião dos entrevistados quanto às oportunidades que a educação oferece, e se o sucesso pessoal e profissional está ligado a esta concepção. Essa afirmativa obteve índice de concordância de 92,13, com coeficiente de variação em 18,21%.

Foi questionado junto aos entrevistados sobre as suas carreiras, se buscavam por desafios que tinham como foco o crescimento pessoal e profissional. Essa afirmação obteve índice de concordância de 88,47, ou seja, grande parte das repostas concorda ou concorda totalmente com a afirmativa em análise. Já o coeficiente de variação é de 20,84% sobre a média em estudo.

Analisou-se também quanto à opinião dos entrevistados relacionados a temas como ética, meio ambiente, aquecimento global e pobreza. O intuito de tal pergunta foi verificar a convivência que tais gerações possuem em relação a assuntos de grande relevância. De acordo com o resultado da pesquisa, o índice de concordância é de 64,12, com coeficiente de variação de 40,65%.

Outro questionamento feito aos entrevistados foi quanto ao interesse em trabalhar em horários flexíveis. Percebe-se que esta característica é predominante na geração Y, os quais responderam com índice de concordância de 77,37, mostrando que concordam com tal situação. Apresentou também o coeficiente de variação de 31,81% sobre a média atingida.

Para Crumpacker *et al* (2007), a geração Y busca por uma carreira ideal, tendem a trocar de empregos frequentemente. A fim de verificar a aplicabilidade da teoria quanto a esta questão, perguntou-se aos entrevistados quanto à busca pela carreira certa, se seriam capazes de trocar várias vezes de emprego pela oportunidade ideal. Os funcionários e estagiários do UNIPAM obtiveram índice de concordância de 70,37, com coeficiente de variação de 40,02%. Tal resultado comprova a teoria citada por Ferreira, afirmando o comportamento desses jovens pela busca da carreira ideal.

Com o intuito de analisar a opinião dos entrevistados quanto à remuneração, foi questionada a prioridade financeira sobre qualquer outro aspecto do trabalho. A geração Y apresentou índice de concordância de 43,86 e coeficiente de variação de 66,14.

Na última afirmativa do construto de características pessoais e valores, objetivou-se analisar a posição dos entrevistados quanto ao processo de inovação, principalmente relacionado aos processos de aprendizagem e obtenção de informação. O índice de concordância foi de 77,26, com coeficiente de variação de 27,68%.

**Tabela 3:** Ambiente de trabalho

<b>AMBIENTE DE TRABALHO</b>				
<b>Indicadores</b>	<b>N</b>	<b>IC -Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>CV(%)</b>
Percebo meus colegas de trabalho como pessoas empreendedoras.	232	62,07	25,48	41,05
Vejo que meus colegas de trabalho possuem atitudes auto-suficientes.	232	63,69	23,11	36,30
Existe um clima de lealdade entre mim e os funcionários da empresa onde trabalho.	232	67,35	26,28	39,02
Os funcionários da empresa onde trabalho têm facilidade para trabalhar em equipe.	232	64,66	28,41	43,94
Entendo que possuir um curso superior me oferece mais oportunidade de desenvolvimento e crescimento	232	86,96	21,06	24,22
Superiores com idade próxima a minha me oferecem maior segurança e facilidade de comunicação	232	68,00	25,20	37,07
Realizo multitarefas ao mesmo tempo em meu local de trabalho e me sinto seguro com tal situação.	232	69,72	26,25	37,65
<b>Média Ambiente Trabalho</b>	<b>232</b>	<b>68,92</b>	<b>15,38</b>	<b>22,32</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A tabela 3 apresenta a análise referente ao ambiente de trabalho que a geração Y constitui. Na primeira afirmação, foi questionado quanto à percepção que os Ys tinham em relação aos colegas de trabalho como pessoas empreendedoras. As repostas fornecidas pela geração Y apresentam um índice de concordância de 62,07 e um coeficiente de variação em 41,05%. Percebe-se que a maior parte dos entrevistados concorda com a afirmativa, embora 30,2% não concordam nem discordam com a afirmação.

A concepção que a geração em estudo tem dos colegas de trabalho quanto à autossuficiência foi questionada aos entrevistados. O índice de concordância foi de 63,69, com coeficiente de variação em 36,30%. A análise permite apurar que 49,1% dos entrevistados concordam com a afirmativa, enquanto 27,6% não concordam nem discordam.

A lealdade entre os funcionários das empresas tem ocupado cada vez mais importância nas pautas em discussões. Para tanto, foi interrogado aos entrevistados se

existe clima de lealdade na empresa onde trabalham. Os Ys responderam com índice de concordância em 67,35 e com coeficiente de variação de 39,02%. Da amostra analisada, 41,8% concordam com a afirmação, enquanto 22% concordam totalmente, e 25,9% não concordam nem discordam com a afirmação.

Para Martin *et al* (2005), a geração Y é vista como pessoas que gostam de trabalhar em equipe, pois acreditam na disseminação de ideias para alcançar o objetivo maior. Visando tal característica, foi questionado aos entrevistados sobre a facilidade que os funcionários da empresa onde trabalham têm em atividades de equipes. O índice de concordância alcançado para essa pergunta foi de 64,66, e coeficiente de variação de 43,94%. Da totalidade entrevistada, 61,2% concordam com a facilidade em trabalho de equipe, enquanto 22,4% não concordam nem discordam da afirmação.

A graduação em curso superior como forma de obtenção de maiores oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional foi outra pergunta feita aos entrevistados. A geração Y obteve o índice de concordância de 86,96 e coeficiente de variação em 24,22%. A maior parte dos entrevistados, 90,1% concordam parcialmente ou concordam totalmente com a afirmação. Tal índice se deve pelo fato da pesquisa ter sido feita com estagiários e funcionários do UNIPAM, os quais em sua totalidade possuem curso superior completo ou incompleto.

Foi questionado aos entrevistados da geração Y quanto à relação com seus superiores, se aqueles que possuem idades próximas oferecem maior segurança e facilidade de comunicação. Com o índice de concordância de 68,0 e coeficiente de variação de 37,07%, 59,5% dos respondentes da pesquisa concordam parcialmente ou concordam totalmente com a afirmativa, declarando que pessoas com idades próximas oferecem maior segurança e facilidade de comunicação.

De acordo com Oliveira (2010) a geração Y se destaca no cenário empresarial por conseguir desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo. A afirmação feita por Oliveira mostra o profissional multitarefas, o qual se sente confiável com tal situação. A fim de verificar a opinião dos entrevistados quanto a essa característica, decidiu-se questioná-los quanto à facilidade em realizar multitarefas ao mesmo tempo e se sentir seguro com a situação. Essa pergunta obteve índice de concordância de 69,72 e coeficiente de variação de 37,65%, em que 71,1% dos entrevistados concordam parcialmente ou concordam totalmente com a afirmativa em análise.

**Tabela 4** – Tecnologia e habilidades

TECNOLOGIA E HABILIDADES				
Indicadores	N	IC -Médio	Desvio Padrão	CV(%)
Sou profundo conhecedor da tecnologia disponível a mim e a utilizo para meu crescimento profissional.	232	72,74	24,12	33,17
O uso da internet para o desempenho de minha função e de meus colegas é de grande importância.	232	81,36	88,09	108,27
O alto nível de informações disponíveis na internet causa dispersão no desempenho de minhas tarefas.	232	50,43	31,21	61,88
A disponibilidade tecnológica me permite o desenvolvimento de multitarefas ao mesmo tempo.	232	73,28	23,55	32,13
<b>Média Tecnologia Habilidades</b>	<b>232</b>	<b>69,45</b>	<b>26,72</b>	<b>38,48</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Foi questionado junto aos entrevistados Ys quanto ao conhecimento tecnológico, se a utilizam para o próprio crescimento profissional. O índice de concordância para essa pergunta foi de 72,74, com coeficiente de variação em 33,17%. Considerando o total de entrevistados da geração Y, 71,6% concordam parcialmente ou concordam totalmente que dominam a tecnologia e a utilizam em seu próprio crescimento. Como a geração é vista pelo seu exibicionismo tecnológico, surgiu uma serie de questões de RH no ambiente de trabalho (LIPKIN, PERRYMORE, 2010).

Vista a importância da internet para o desempenho das tarefas diárias em uma organização, foi perguntado aos entrevistados quanto à necessidade do uso da mesma para execução de atividades. O resultado mostra um índice de concordância em 81,36 e coeficiente de variação de 33,17%. Do total da amostra, percebe-se que 74,5% concordam parcialmente ou concordam totalmente com a afirmativa em análise.

A disponibilidade tecnológica oferece recursos para que o indivíduo execute várias tarefas ao mesmo tempo. Segundo Oliveira (2010), ser multitarefas consiste em utilizar várias ferramentas tecnológicas em um único momento, facilitando inclusive a rotina diária. Corroborando as informações acima, foi questionado aos Ys se a disponibilidade tecnológica os permite desenvolver multitarefas. Com o índice de concordância de 73,23 e com coeficiente de variação de 32,17%, 74,6% dos entrevistados concordam parcialmente ou concordam totalmente com a afirmativa.

**Tabela 5 – Valores Organizacionais**

VALORES ORGANIZACIONAIS				
Indicadores	N	IC -Médio	Desvio Padrão	CV(%)
O comportamento de mudança por parte dos funcionários é bem visto pelos superiores da empresa.	232	59,81	24,023	40,17
Recebo informações constantes de meus superiores sobre minhas tarefas e funções.	232	60,99	27,186	44,57
Sinto-me reconhecido e valorizado pelos meus superiores com base em meu desempenho e	232	56,47	28,702	50,83
Sou direcionado através de informações claras e sempre recebo auxílio diante de dúvidas e problemas	232	62,82	28,106	44,74
Tenho total consciência de que minha remuneração está diretamente ligada aos lucros e ao crescimento da	232	52,16	32,744	62,78
Para um bom desempenho das tarefas, é necessário um horário fixo de trabalho.	232	56,14	30,904	55,05
Sinto-me valorizado por toda a equipe da empresa.	232	54,74	29,592	54,06
Desempenho da melhor forma possível as minhas tarefas quando tenho autonomia nas decisões.	232	78,56	22,087	28,12
Normalmente não tenho intenção de me manter em uma mesma empresa por mais de dois anos.	232	38,69	32,958	85,20
<b>Média Valores Organizacionais</b>	<b>232</b>	<b>57,82</b>	<b>15,727</b>	<b>27,20</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A primeira afirmação é referente ao comportamento de mudança por parte dos funcionários, se tal ação é bem vista pelos superiores da empresa. A geração Y apresentou índice de concordância de 59,81 com coeficiente de variação de 40,17%. Diante do total entrevistado, 47,4% concordam com a afirmativa em discussão, enquanto 37,9% não concordam nem discordam. Segundo Oliveira (2010), a diferença de comportamen-

tos e ideias causam situações desagradáveis em ambientes de trabalho, principalmente quando um Y tenta inovar ou mudar algum comportamento: ele fica visto como uma ameaça e reprimido dentro da organização.

Para Oliveira (2010) essa geração precisa de referenciais e não regras e julgamentos; eles anseiam por orientação e um relacionamento verdadeiro por parte de seu gestor imediato. Vista tal concepção, foi questionado aos entrevistados se recebem informações constantes de seus superiores sobre tarefas e funções a serem desempenhadas. Para essa pergunta, o índice de concordância foi de 60,99 e coeficiente de variação em 44,57%. Outro questionamento foi quanto ao direcionamento por informações claras e se recebem auxílio diante de dúvidas e problemas profissionais. Tal questionamento obteve índice de concordância de 62,82 e coeficiente de variação em 44,74%, os quais concordam em 57,3% com a afirmativa em discussão, enquanto 25,4% não concordam nem discordam.

Foi perguntado aos entrevistados quanto ao reconhecimento e valorização vindos de seus superiores com base no seu desempenho e desenvolvimento. O índice de concordância foi de 56,47, com coeficiente de variação de 50,3%. Foi questionado também quanto à valorização pela equipe de trabalho, obtendo-se índice de concordância em 54,74 e coeficiente de variação de 54,06.

Foi questionado quanto à consciência que a geração Y tem em relação à remuneração, se achavam que estava diretamente ligada aos lucros e crescimento da empresa. O índice de concordância apresentou 52,16, e o coeficiente de variação, 62,78%, considerando que do total da amostra 43,5% concordam ou concordam totalmente, enquanto 27,2% não concordam nem discordam e 33,65% discordam ou discordam totalmente da afirmativa.

Outro questionamento feito para os entrevistados foi quanto ao horário fixo de trabalho, se esse depende exclusivamente do bom desempenho das tarefas. Essa pergunta obteve um índice de concordância de 56,14 e coeficiente de variação em 55,05%. Questionou-se também quanto ao desempenho de suas funções, se podem ser melhores quando executam tarefas com autonomia. O índice de concordância obtido foi de 78,56, com coeficiente de variação em 28,2%; em sua totalidade, 83,6% concordam ou concordam totalmente com a afirmativa.

A rotatividade vinda da geração Y nas empresas é grande; isso se deve pelo imediatismo, fatores relacionados a condições de trabalho e liderança corporativa. Para tanto foi questionado aos entrevistados quanto à intenção que esses possuíam de se manterem em uma empresa por mais de dois anos. Tal pergunta obteve índice de concordância de 38,8, com coeficiente de variação em 85,20%, em que 20,3% concordam ou concordam totalmente, 29,3% não concordam nem discordam, e 50,4% não discordam ou discordam totalmente da afirmativa em discussão.

## ***7. Considerações finais***

O estudo realizado permitiu que os objetivos deste trabalho fossem alcançados, ou seja, pesquisar e analisar as características predominantes da geração Y entre os

funcionários e estagiários do Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM. Por meio de um trabalho pautado em aspectos teóricos e metodológicos, foi possível dar um tratamento científico ao tema.

Ao analisar as características da geração Y formada pelos estagiários e funcionários da UNIPAM, é possível traçar o perfil desse grupo de jovens. Quanto aos valores pessoais, são pessoas ligadas aos pais, veem a educação como a chave para o sucesso, buscam por oportunidades visando o crescimento profissional e pessoal, interessam-se por temas de relevância social como aquecimento global, pobreza, meio ambiente e ética, buscam a carreira ideal e sempre inovam quanto aos processos de aprendizagem e obtenção de informação.

Quanto ao ambiente de trabalho, percebem o empreendedorismo a sua volta, consideram atitudes autossuficientes, prezam pelo clima de lealdade entre os colegas de trabalho, prestigiam o trabalho em equipe, valorizam o curso superior como forma de obtenção de novas oportunidades. No ambiente de trabalho, acreditam que superiores com idades próximas oferecem maior segurança e facilidade na comunicação e se dizem capazes de desenvolver multitarefas ao mesmo tempo.

A geração Y dos estagiários e funcionários do UNIPAM é composta por pessoas que dominam a tecnologia e a utilizam para o próprio crescimento profissional, considerando o uso da internet essencial para o desempenho de atividades e vendo a tecnologia como forma de facilitar o desenvolvimento de multitarefas.

As características da geração Y do UNIPAM relacionada aos valores organizacionais mostrou comportamentos e opiniões de tal geração. Os estagiários e funcionários do UNIPAM, em sua maioria, concordam que o comportamento de mudança por parte dos funcionários é bem visto pelos superiores da instituição, e dizem receber informações constantes sobre tarefas e funções a serem desenvolvidas. A maior parte dos funcionários se sentem valorizados por seus superiores com base em seu desempenho, enquanto alguns não veem essa valorização. Quanto à remuneração percebida, a maior parte acredita que está diretamente ligada aos lucros da empresa, enquanto o restante não acredita nisso. A geração Y dos funcionários e estagiários do UNIPAM acredita que desempenharia melhor as suas funções se tivessem autonomia nas decisões, e que em sua maioria pretende ficar na instituição por mais de dois anos.

Os *feedbacks* são essenciais para um relacionamento saudável; afinal, são ansiosos e inseguros. Para tanto necessitam de direcionamento. De acordo com o exposto nos resultados da pesquisa, percebe-se a necessidade de criação de um programa que visasse a concessão de *feedbacks* constantes, dada a carência dos entrevistados em receber retornos das atividades executadas em âmbito profissional. Outra estratégia que poderia ser utilizada a fim de reter e melhor utilizar o potencial da geração Y seria a nomeação de membros desta geração para gerir grupos de estagiários dentro da instituição, já que, de acordo com os resultados da pesquisa, a confiança e segurança em trabalhar com superiores com idade próxima são maiores. E, por fim, inserir integrantes da geração Y para fazer parte do planejamento estratégico da instituição, visto o alto nível de criatividade e inovação. O trabalho em equipe é uma ferramenta para o estímulo e capacitação, já que essa geração anseia por esse tipo de atividade.

De acordo com o resultado da pesquisa, é possível afirmar que são informais, adotaram valores como flexibilidade e conveniência, os quais explicam alguns compor-

tamentos. Quanto aos desafios que a geração Y possui, podem-se destacar os seguintes: são impacientes em relação ao tempo de respostas dos outros, podem apresentar expressões pouco claras devido à informalidade da comunicação digital, querem ser promovidos antes do tempo, possuem resistências a certos tipos de tarefas. Quanto às vantagens da geração Y, diante dos resultados da pesquisa, pode-se concluir que são abertos e acreditam na sua capacidade de prosperar em novas áreas, querem autonomia para melhor desenvolver suas tarefas, trabalham bem com expectativas definidas, usam a tecnologia a seu favor, são proativos e possuem consciência social.

Conclui-se que este estudo buscou subsídio teórico sobre geração X, geração Y e comportamentos organizacionais, dentre outros. Analisou ainda os desafios e facilidades em trabalhar com seus superiores, e a qual geração estes pertencem, verificando a imagem que o grupo entrevistado tem da empresa onde trabalham. O estudo propôs ainda planos de ação e estratégias de gerenciamento de grupos de trabalho com equipes multigeracionais e, por fim, elencou as expectativas, desafios e necessidades dos profissionais da geração Y.

## **Referências**

COIMBRA, R.G.C.; SCHIKMANN, R. A Geração Net; XXV, *in*: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 15, 2001; Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

CRUMPACKER, Martha; CRUMPACKER, Jill M. *Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age- based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? Public Personnel Management*, vol. 36, n. 4, pp. 349-69, 2007.

FILGUEIRA, João Maria. *Descrição, aplicação e avaliação sobre o desempenho do coeficiente de correlação de concordância, no estudo da reprodutividade de medidas*. Natal: Departamento de estatística da UFRN, janeiro/1990.

FERREIRA, A. Ramos Fernanda. *A influência dos jogos eletrônicos e do gênero sobre o comportamento social dos jovens da geração Y*. 2010. 77fls. Dissertação (Mestre em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, [s.l], 2010.

HART, Karen. A. *Generations in the workplace: finding common ground*. 2006. Disponível em: [www.mlo-online.com](http://www.mlo-online.com).

JORGENSEN, Bradley. Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defense forces in the modern era. *The journal of future studies, strategic thinking and policy*, v. 5 (4), pp. 41-49, 2003.

KUPPERSCHMIDT Betty R. Multigeneration Employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager* 19(1): 65-76, 2000.



LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. *Políticas para dirigir os novos profissionais motivados e valores da geração Y*. Documento de investigação. DI-753. Maio, 2008.

LOMBARDIA, P. G. Quem é a geração Y, *in: HSM Management*, n. 70, set/out 2008.

LIPKIN, Nicole A., PERRYMORE, Apryl J. *A Geração Y no trabalho: como lidar com a força do trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa*. Tradução Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARTIN, Carolyn A. From high maintenance to high productivity: what managers need to know about Generation Y. *Industrial and commercial training*, vol. 37 (1), 2005.

OLIVEIRA, Sidnei. *Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Integreare, 2010.

PARTRIDGE, Helen; HALLAM, Gillian. Educating the Millennial Generation for evidence based information practice. *Library Hi Tech*, Vol. 24, n. 3, pp. 400-419, 2006.

PETERS, Tom. *Reimagine!:* excelência nos negócios numa era de desordem. São Paulo: Futura, 2004.

SHAW, Sue; FAIRHURST, David. Engaging a new generation of graduates. *Educating + Training*, vol. 50, n. 5, 2008.

SHIH, Win; ALLEN, Martha. Working with generation-D: adopting and adapting to cultural learning and change. *Library Management*, vol. 28 (1/2), pp. 89-100, 2007.

SMOLA, Karen W.; SUTTON, Charlotte D. Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n. 4, 2002.

VELOSO *et al.* Percepção sobre carreiras inteligentes : diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

WONG, Melissa; GARDINER, Elliroma; LANG, Whitney; COULON, Leah. Generational differences in personality and motivation - Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, n. 8, 2008.