

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAIANA CALEFI LIMA

EQUILÍBRIO ENTRE VIDA E TRABALHO PARA A GERAÇÃO Y

CURITIBA

2016

DAIANA CALEFI LIMA

## EQUILÍBRIO ENTRE VIDA E TRABALHO PARA A GERAÇÃO Y

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do certificado no MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2016

## RESUMO

Por meio do presente trabalho foi verificada a compreensão dos trabalhadores da Geração Y referente aos aspectos essenciais para o equilíbrio vida pessoal e profissional. Foram realizadas entrevistas com cinco indivíduos pertencentes a essa geração sendo três mulheres e dois homens que trabalham em lugares e apresentam formação acadêmica diferentes. As perguntas foram criadas com base nas particularidades levantadas em pesquisas anteriores. Tratando-se da escolha da carreira todos apresentaram um resultado divergente. Referente à constatação sobre tecnologia teve-se uma surpresa, pois somente um dos candidatos não conseguiria trabalhar sem acesso ao facebook e whatshap. O convívio familiar foi unânime entre os elementos que não abririam mão pela carreira. As respostas proporcionaram uma visão um pouco mais detalhada sobre a perspectiva estudada.

Palavras-Chaves: Geração Y, equilíbrio, características, vida pessoal, vida profissional.

## **ABSTRACT**

Through the present work it was verified the understanding of Generation Y workers regarding essential aspects of work – life balance. Interviews were carried out with five individuals belonging to this Generation, with three women and two men working in different places and presenting different academic backgrounds. The questions were based on particularities raised in previous research. Regarding career choice, the presented results were all divergent. Concerning the findings on technology, surprisingly only one candidate could not work without access to 'facebook' and 'whatshap'. The family life was unanimous among the elements they would not give up for their career. The answers provided a little more detailed view on the studied perspective.

Keywords: Generation Y, balance, characteristics, personal life, professional life.

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....              | 6  |
| <b>2 A GERAÇÃO Y</b> .....             | 7  |
| 2.1 CARACTERÍSTICAS.....               | 8  |
| 2.2 CARREIRA.....                      | 10 |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....             | 13 |
| <b>4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS</b> ..... | 14 |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....    | 18 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....               | 19 |

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de geração é definido como um grupo de pessoas nascidas em uma mesma época. Elas distinguem-se uma das outras por apresentarem particularidades, valores e opiniões diferentes. Apesar de haver algumas divergências entre autores quanto o período da Geração Y considerou-se indivíduos nascidos entre 1980 e 2000.

As características desses cidadãos são peculiares e fundamentais para a identificação das suas relações com o mercado de trabalho. Diversidade, egoísmo, individualismo, inquietação, insubordinação, imediatismo, multitarefa, habilidade para trabalhar em grupo e estilo de vida são alguns traços dessa geração. Para diversos autores como Macedo (2012), Maciel (2010), Veloso (2012), Mafalaia (2011) e Muller e Dewes (2012) outra característica relevante é a busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A concepção de carreira passou por várias transformações, desde ficar a vida inteira trabalhando na mesma empresa até o desapego da instituição para as pessoas pertencentes à Geração Y. Nota-se que para elas não há a separação entre vida e carreira e como se preocupam com o próprio desenvolvimento profissional não dependem das empresas. As organizações que souberem lidar e compreender a importância disso terão vantagens competitivas.

O presente trabalho visa levantar a percepção dos trabalhadores da geração Y sobre os elementos relevantes para o equilíbrio entre trabalho e vida. Para realizar o estudo será abrangido o conceito de Geração Y respeitando a cronologia, o contexto, as características e a definição de carreira.

## 2 A GERAÇÃO Y

Para definir uma geração, em exemplo a Y, a maioria dos autores busca incorporar um grupo de pessoas nascidas em uma mesma fase, dominados por um ambiente histórico, econômico e social que estabelece comportamentos semelhantes, mas na forma cronológica ocorrem alguns desacordos entre escritores referente a essa conceituação. Para Dewes e Muller (2012, p.167, apud LOIOLA 2010), “Define a Geração Y como aqueles nascidos a partir de 1978”, conforme Cavazotte, Lemos e Vianna (2012, apud ALSOP,2008; SMOLA E SUTTON, 2002), “A chamada “geração milênio” ou “geração Y” (Yrs), aqueles nascidos a partir de 1980” e segundo Souza et al. (2015, p.41), “as pessoas pertencentes à denominada geração Y nasceram no período de 1980 a 2000”.

Pode-se afirmar que o avanço tecnológico foi predominante para os indivíduos dessa geração. Um produto novo era lançado com uma rapidez surpreendente e sempre havia uma novidade disponível no mercado. Como Maciel (2010, p.16), “desde cedo, as pessoas nascidas na Geração Y convivem com a tecnologia de informação e, sobretudo, com sua velocidade e seu constante aperfeiçoamento”.

A globalização também faz parte do contexto desse grupo, pois possibilita a melhor elaboração para as mudanças repentinas que estão acontecendo a todo instante. Facilita à transferência de experiências, a descoberta de novas coisas e a comunicação não apresenta barreiras. “A globalização foi possível, permitindo contato e troca de cultura e valores no mundo inteiro” (MACEDO, 2012, p.18).

Eles se desenvolveram em uma época de crescimento econômico com a predominância do sistema capitalista. Favorecendo a abertura comercial, reinstalando e permitindo um novo modelo financeiro. Para Perrone et al. (2012, p.551), “a geração Y é em parte produto e em parte processo do agenciamento garantido pela reestruturação do capitalismo”.

O regime político vivenciado por esses cidadãos foi o democrático. Permitindo eleger os seus representantes por maioria absoluta, não presenciando

conflitos e nem a falta de liberdade de expressão/opinião. Isso representa um diferencial dessa geração para as demais.

Conforme Veloso, Silva e Dutra (2012, p.205), “diferente dos *Baby boomers*, quando as pessoas da geração X começaram a ingressar no mercado de trabalho, encontraram o Brasil passando por instabilidade econômica, na década de 1980 e início dos anos 1990, e, pouco depois, reinstalando e consolidando a economia e a democracia, época de ingresso da geração Y no mercado”.

## 2.1 CARACTERÍSTICAS

A maioria das características em comum da Geração Y representam não somente uma limitação temporal, mas apresentam um conjunto entre diversos fatores. “A geração Y cresceu e foi mobilizada na convergência de todos esses componentes tecnológicos, econômicos, culturais e sociais do mundo pós-industrial” (PERRONE et al., 2012, p. 551).

A conexão entre eles e a tecnologia permite explorar o mundo conhecendo diferentes indivíduos e culturas tornando a aceitação da diversidade algo natural. Segundo Comazetto et al. (2016, p. 147), “captando os acontecimentos em tempo real e se conectando com uma variedade de pessoas, desenvolveram a visão sistemática e aceitam a diversidade”.

Convivem com os pais trabalhando fora o dia inteiro, optando por ter menos filhos e, conseqüentemente, possuem menos irmãos. Isso contribuindo para serem mais egoístas e individualistas. “Com freqüência, são filhos únicos ou têm poucos irmãos; suas mães trabalham e vivem no dilema entre mãe e profissional” (MULLER E DEWES, 2012, p.169).

O ambiente familiar não apresenta somente a estrutura tradicional e os pais não são vistos como soberanos porque, muitas vezes, consideram a opinião das pessoas da Geração Y. Essas particularidades refletem no comportamento dentro das instituições de trabalho. Para Veloso, Silva e Dutra (2012, p.201), “a geração Y demonstra atitudes de inquietação, contestação e, às vezes, de insubordinação sobre diversos aspectos do cotidiano das organizações atuais”.

A criação foi baseada sendo o centro das atenções e com a consciência que elas são protagonistas das suas carreiras pensando sempre no que lhe trará mais benefícios. “A Geração Y é focada em si mesma: a organização é um mero veículo para atingir o seu sucesso profissional, sendo bastante comum que troquem de organização para ir trabalhar na empresa concorrente” (MALAFAIA, 2011, p.7).

Devido à rapidez e o acúmulo de informações proporcionadas pelos meios de comunicação eles são imediatistas e não possuem preocupação com o futuro. Segundo Maciel (2010, p.17), “hoje os jovens querem “tudo para ontem”. Possuem planos de curto prazo e prezam por viver “o agora”.

Motivados pela família para desenvolver diferentes atividades aprimorando o conhecimento e a capacidade de desenvolvimento consegue administrar com precisão várias tarefas simultaneamente. “Essa geração é marcada pela multitarefa, pois foram acostumados a fazerem diversas atividades ao mesmo tempo” (MACEDO, 2012, p.20).

A questão ética, de princípios e padrões é fundamental para os indivíduos pertencentes à Geração Y trabalharem nas organizações. Como Veloso (2012, p.746), “o vínculo com a empresa é bastante ligado à aprovação dos valores organizacionais, que precisam provocar identificação direta com os valores pessoais”.

Possuem uma ferramenta eficiente e primordial para a convivência saudável e rentável para as instituições que se trata da atividade em grupo. “Esta habilidade é em grande parte resultado da convivência em comunidades virtuais, onde interagem com um grande grupo de jovens simultaneamente” (MACIEL, 2010, p.19).

Apresentam inúmeras outras particularidades que impactam as relações dessa geração com o mercado de trabalho e que são desafiadoras para os novos gestores tanto para a contratação quanto para a retenção de talentos. Para Souza et al. (2015, p.42), “de modo geral elas são pessoas imediatistas, inquietas, auto-orientadas, decididas, focadas em resultados, contestadoras, inovadoras e flexíveis. Elas evidenciam dificuldade em lidar com restrições, limitações e frustrações”.

A característica mais unânime entre os autores e que para o presente estudo é peça fundamental é a conciliação entre trabalho e qualidade de vida para a

Geração Y. Os componentes da Geração Y buscam uma experiência de trabalho que seja condizente com o estilo e vida que eles estão construindo (MACIEL, 2010). “A geração do milênio busca um sentido no trabalho e vai priorizar organizações que permitam um equilíbrio entre vida pessoal e profissional” (MACEDO, 2012, p.18). Muitos acreditam que em vez de destinarem a maior parte do seu tempo contribuindo para o negócio das organizações, devem priorizar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (SOUZA et. al., 2015).

## 2.2 CARREIRA

Antigamente, o conceito de carreira estava associado quase que exclusivamente com o fator segurança. As pessoas, na grande maioria, passavam a vida profissional inteira dentro da mesma instituição. “O modelo tradicional de carreira estava em conformidade com um contexto estável, em que o emprego era entendido como semelhante ao trabalho” (TOLFO, 2002, p.41).

As carreiras eram norteadas por trajetórias tradicionais que apresentavam uma sequência de acontecimentos impostos pela sociedade (educação, trabalho e família).

O valor monetário era visto como um dos atributos mais importantes quando o assunto era emprego. Os cidadãos, no geral, não tinham a preocupação com o crescimento profissional, pois as empresas lhe garantiam o trabalho. Segundo Cortella e Mandelli (2011, p.66), “a pirâmide organizacional fez com que o indivíduo ficasse correndo atrás do dinheiro, não importando se ia se desenvolver profissionalmente ou não”.

Atualmente, as pessoas passam a serem protagonistas da própria carreira e não ficam esperando somente as organizações tomarem uma iniciativa quanto ao seu desempenho dentro das mesmas. Nota-se a importância das possibilidades de evolução profissional que as instituições devem oferecer em seus sistemas de carreira, mas nota-se também a necessidade de que os indivíduos assumam a gestão da sua vida profissional (VELOSO, SILVA e DUTRA, 2012).

A carreira não pode ser tratada e nem discutida de forma simplista, pois ela abrange várias questões inclusive indagações subjetivas. “O conceito de carreira profissional é um processo complexo que adquiriu, simultaneamente, uma dimensão técnica, social e política.” (ALMEIDA, MARQUES e ALVES, 2000, p.2).

Os indivíduos perceberam que não tem como separar a vida pessoal da profissional porque elas se complementam. Para desfrutar da felicidade ambas precisam estar em harmonia. Conforme Cortella e Mandelli (2011, p.105), “a carreira deve estar voltada para a vida, e não a vida voltada para a carreira.”

Nas pessoas da Geração Y isso fica muito evidente porque elas apresentam bem definidas as “âncoras de carreira” e suas escolhas são pautadas no âmbito pessoal e profissional.

Como Terrenas (2012, p.2): “o conceito de “âncoras de carreira” pode ser definido, também, como o conjunto de necessidades, de valores e de talentos de que a pessoa se mostra menos disposta a abdicar quando confrontada com a necessidade de escolher”.

Pode-se afirmar que, a maioria, dos indivíduos da Geração Y não estão dispostos a trabalharem em uma empresa que não permite uma união saudável entre carreira e trabalho. A percepção dessa geração se diferencia das outras pela importância do local de trabalho proporcionar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (VELOSO, 2012).

Isso se torna evidente em estudos e pesquisas realizados com pessoas que fazem parte da Geração Y. Sacrificar os momentos de lazer, de estudos e de descontração para almejam uma carreira está fora de cogitação. Para Cavazotte, Lemos e Viana (2012, p.173), “o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ressaltado na literatura como uma preocupação dos jovens, aparece nos depoimentos de vários entrevistados”.

A Geração Y é otimista e confia na sua capacidade de desenvolvimento profissional, por isso, não fica pressa a instituições somente pelo salário. Ela precisa sentir comprometimento entre seus valores e objetivos. “Anseiam desafios, prazer, equilíbrio entre vida profissional e pessoas, reconhecimento, além de relações

amistosas e éticas no ambiente de trabalho”. (CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2012, p.173 ).

Um grande desafio para as empresas é a preparação para lidar com os atributos mais peculiares desses jovens, mas as instituições que souberem fazer isso certamente apresentarão vantagens no mercado de trabalho. Percebe-se a importância de se estudar mais profundamente o significado de qualidade de vida para a Geração Y.

### 3 METODOLOGIA

Foi efetuada uma pesquisa descritiva, pois nesse caso essa forma de análise é mais apropriada conforme Gil (2002, p.42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Participaram das entrevistas cinco indivíduos, três mulheres e dois homens com idade entre 25 e 30 anos. Todos apresentam formação acadêmica e local de trabalho diferente e, a maioria, pertence à classe C (média). O grupo é heterogêneo para evitar resultados tendenciosos.

As entrevistas foram realizadas individualmente e os jovens foram convidados a colaborar para o estudo e comunicados sobre a finalidade e a condição sigilosa da pesquisa. A duração variou entre vinte minutos e uma hora. Foram realizadas anotações durante as entrevistas e os dados foram tratados por análise de conteúdo.

#### 4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para identificar os respondentes serão utilizadas as letras do alfabeto: A, B, C, D e E. A pessoa A é do sexo feminino, 27 anos, formada em Arquitetura e Urbanismo e no momento não está no mercado de trabalho. A pessoa B é do sexo masculino, 26 anos, formada em Administração, administrador de uma empresa, salário maior que R\$ 5.001, porte da empresa é pequeno e está há quatro anos no atual cargo. A pessoa C é do sexo feminino, 25 anos, não terminou a faculdade, coordenadora de atendimento, salário entre R\$ 3.001 a R\$ 5.000, porte da empresa é grande e está a três anos no atual cargo. A pessoa D é do sexo masculino, 29 anos, formada em Artes Cênicas, autônomo (trabalha com teatro e divulga seus livros), não apresenta salário fixo e está a dois anos no atual cargo. A pessoa E é do sexo feminino, 30 anos, formada em Direito, gerente assistente de uma empresa, salário entre R\$ 3.001 a R\$ 5.000, porte da empresa é grande e está a um ano no atual cargo.

Quando questionados sobre o processo de escolha de carreira, diferentes trajetórias foram encontradas. Para o respondente A optou a sua carreira porque se adequava as suas habilidades e o curso que gostaria de ter realizado (Design) não é regulamentado pelo MEC, o B porque tem maior facilidade com matérias de exatas e as oportunidades foram surgindo com o tempo, o C foi influenciado pelo pai, o D foi algo natural e nunca apresentou dúvidas e o E escolheu por necessidade financeira. Pode-se perceber que quando o assunto foi carreira os respondentes apresentaram respostas bem diferentes. Este dado é afirmado segundo Vasconcelos et. al. (2010, p. 234), “os indivíduos fazem escolhas com base em seus talentos, habilidades, competências, motivos, necessidades e valores associados à carreira”.

Relacionado aos aspectos positivos da carreira na opinião do respondente A são: possibilidade de abrir um próprio negócio, flexibilidade de horários, várias áreas e escalas de atuação. O B estar em contato com as pessoas e assim estar adquirindo conhecimentos e experiências. O C salário, benefícios (plano de saúde e vale refeição/alimentação) e não precisar trabalhar nos finais de semana. O D processo de criação, novidade, ampliar horizonte e contato humano. O E benefícios (plano de saúde e vale refeição/alimentação), participação nos lucros, jornada de 40

horas semanais e não precisar trabalhar nos finais de semana. Nota-se que duas pessoas tiveram respostas parecidas quanto aos benefícios, não precisar trabalhar nos finais de semana e o contato humano.

Associado aos aspectos negativos da carreira o respondente A considerou o mercado extremamente corrompido, profissão desvalorizada e não reconhecida, desvio de funções e confusão entre colegas de trabalho. O B profissão abrangente que ocasiona a falta de especialização de uma área ou setor individualmente. O C estresse, função cansativa e segurança pessoal. O D instabilidade financeira, mercado injusto, o currículo não é valorizado e ficam reféns de políticas públicas. O E falta de meritocracia que ocasiona a desmotivação. Os indivíduos tiveram percepções heterogêneas.

Referente a trabalhar num local onde é restrito o uso da internet (whatsapp e facebook) os respondentes: A, B, D e E conseguiriam e somente o C não conseguiria. Este dado contraria a afirmação de que conforme Malafaia (2011), umas das necessidades dos trabalhadores da Geração Y é estar conectado.

Tocante o questionamento do receio de perder o atual emprego os respondentes A e E não apresentam medo, o B apresenta devido ao padrão de vida atingido e o atual cenário econômico do país, o C apresenta por causa da situação financeira e gostar do trabalho que realiza e o D apresenta porque possui muitas contas para pagar. O fato da maioria dos respondentes possuírem medo de perderem o atual trabalho diverge da colocação segundo Macedo (2012), que a Geração Y tende a ver o emprego como sendo temporário ou dispensável.

Quando questionados sobre a busca de resultado para si próprio ou para a empresa somente o respondente C possui resultado exclusivo para a empresa. Os demais (A, B, D e E) possuem resultados para ambos. A predominância das respostas afirma como Wada e Carneiro (2010, p.150), “a Gestão do Conhecimento deve estar alinhada com os objetivos da empresa e com as expectativas do profissional”.

Relacionado se a carreira progride na velocidade que o respondente deseja para os A, B e E não progride, o C progride e o D às vezes. Pode-se notar que as respostas confirmam o imediatismo por parte das pessoas pertencentes à Geração

Y para Maciel (2010, p.17), “esse ambiente rodeado por ferramentas instantâneas de comunicação influenciou a nova geração, gerando impaciência e sendo de imediatismo entre seus membros”.

Associado se o respondente planeja o futuro quando o assunto é carreira todas as respostas foram afirmativas. Isso fica evidente porque os trabalhadores tornaram-se os protagonistas das suas profissões. Conforme Cavazotte, Lemos e Viana (2012, p.4), “os indivíduos passam a ser os responsáveis pela gestão de suas carreiras”.

Correlacionado se o respondente já se imaginou trocando de carreira os respondentes A, C e D responderam afirmativamente e o B e D negativamente. Esse resultado apesar de, aparentemente, equilibrado apresenta mudança na concepção de carreira singular.

Tocante a importância da relação entre trabalho e vida pessoal todos os respondentes foram harmônicos em responder que ambos se complementam. Como Veloso (2012, p. 746), “a percepção dessa geração, também, se diferencia das demais pela maior força do impacto da possibilidade de obter balanceamento entre trabalho e vida pessoal”.

Quando perguntados dentre nove elementos quais (até três elementos) não abririam mão pela carreira para o respondente A foi o convívio com minha família, praticar esportes e cuidar da saúde e realizar atividades de lazer ou poder me dedicar a um hobby. O B convívio com minha família, viajar e conviver com os amigos. O C praticar esportes e cuidar da saúde, convívio com minha família e desfrutar de férias. O D convívio com minha família, realizar atividade de lazer ou poder me dedicar a um hobby e estudar. O E convívio com minha família, estudar e desfrutar de férias. O convívio com a família foi predominante entre todos os respondentes. Isso reforçou umas das principais características dos trabalhadores dessa Geração para Maciel (2010, p.55), “este mesmo fator fica evidente aos analisarmos os aspectos mais valorizados na vida destes jovens, estando à família em primeiro lugar em ordem de importância”. Praticar esportes e cuidar da saúde, realizar atividades de lazer e poder me dedicar a um hobby, desfrutar de férias e estudar foi avaliado por duas pessoas. Viajar e conviver com os amigos foram citados por apenas um indivíduo. Os trabalhadores dessa Geração não se

contentam somente com o sucesso da vida profissional. Segundo Malafaia (2011, p.9), “em relação ao trabalho, para eles é importante respeitar o equilíbrio com a vida pessoal”. Segue exemplo abaixo dos elementos e das quantidades de vezes que foram citados pelos respondentes (QUADRO 1).

| ELEMENTOS   | QUANTIDADES CITADAS |
|---|---------------------|
| Convívio com minha família                                  | cinco               |
| Praticar esporte e cuidar da saúde                          | duas                |
| Realizar atividades de lazer ou poder me dedicar a um hobby | duas                |
| Estudar   | duas                |
| Viajar  | uma                 |
| Horário de trabalho flexível                                | nenhuma             |
| Conviver com os amigos                                      | uma                 |
| Desfrutar de férias   | duas                |
| Emendar feriados  | nenhuma             |

QUADRO 1- QUANTIDADES DOS ELEMENTOS CITADOS PELOS RESPONDENTES  
 FONTE: a autora (2016).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Geração Y já está no mercado de trabalho e por apresentar algumas características em comum como: conectividade, imediatismo, protagonismo, egoísmo, multitarefa, valores organizacionais e qualidade de vida atrelada ao trabalho estão modificando a maneira das empresas se relacionarem com seus colaboradores.

Esse artigo preocupou-se em salientar a compreensão dos trabalhadores da Geração Y para a harmonia entre trabalho e vida, isso foi um fato relevante por parte de vários autores. Para isso foram realizadas entrevistas com cinco pessoas (grupo heterogêneo) pertencentes a essa geração.

As perguntas foram formuladas com base nos atributos semelhantes desses trabalhadores, mas algumas considerações foram surpreendentes. Todos escolheram a carreira de uma forma diferente evidenciando o quanto esse assunto é pertinente. Mesmo depois desse processo da escolha da profissão, a maioria, já pensou alguma vez em mudá-la é interesse definir melhor o porquê isso ocorre. A unanimidade a respeito da relação sadia entre trabalho e vida pessoal reflete que as empresas devem ter esse item como um dos mais importantes, pois caso não consigam manter essa conexão perderam muitos funcionários talentosos.

Ainda há um universo abrangente para pesquisar sobre a relação entre vida pessoal e profissional para os colaboradores da Geração Y, pois sabemos que para eles isso é imprescindível, mas uma forma das instituições se prepararem para essas adequações é fazer com que os trabalhadores possuam autonomia para organizarem os seus horários e fazerem o planejamento estratégico. Realizar os feedbacks de uma forma mais profissional também ajuda quando o assunto é carreira numa conversa clara e objetiva pode-se perceber se os funcionários estão satisfeitos com a profissão que estão traçando.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. J.; MARQUES, M. A.; ALVES, N. **CARREIRAS PROFISSIONAIS: NOVOS CAMINHOS PARA AS RELAÇÕES DE TRABALHO?** Disponível em: [http://www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR462dcd63c0e0b\\_1.PDF](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462dcd63c0e0b_1.PDF). Acesso em: 20/04/2016.

CAVAZOTTE, F. S. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. **Novas gerações no mercado de trabalho:expectativas renovadas ou antigos ideais?** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n1/11.pdf>. Acesso em: 27/03/2016.

COMAZETTO, L. R et al. **A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v36n1/1982-3703-pcp-36-1-0145.pdf>. Acesso em: 27/03/2016.

CORTELLA, M. S; MANDELLI P. **VIDA E CARREIRA: UM EQUILÍBRIO POSSÍVEL.** Campinas: 1ª ed. Papirus, 2011.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: 4ª ed. Atlas, 2002.

MACEDO, K. C. Valores Profissionais da Geração Y. **Um estudo sobre a Geração y e os princípios orientadores em sua vida no trabalho.** Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/72998>. Acesso em: 02/06/2016.

MACIEL, N. B. **VALORES QUE INFLUENCIAM A RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y NAS ORGANIZAÇÕES.** Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/28635>. Acesso em: 05/08/2016.

MALAFAIA, G. S. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM AMBIENTES MULTIGERACIONAIS.** Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2151.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf). Acesso em: 01/09/2016.

MULLER, J. ; DEWES, F. **O impacto da inserção da Geração Y no mercado de trabalho.** Disponível em:

[https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/ckeditorfiles/ua2012\\_jmuller\\_fdewes.pdf](https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/ckeditorfiles/ua2012_jmuller_fdewes.pdf). Acesso em: 05/08/2016.

PERRONE, C. M. et al. **A PERCEPÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PELA GERAÇÃO Y**. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/6157/pdf>. Acesso em: 13/09/2016.

SOUZA, V. L et al. **Retenção de Talentos e valorização profissional**. Rio de Janeiro: 1ª ed. FGV, 2015.

TERRENAS, N. **O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA**. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0630.pdf>. Acesso em: 15/09/2016.

TOLFO, S. R. **A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças**. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/download/6847/6328>. Acesso em: 01/10/2016.

VASCONCELOS, K. C. A et al. **A Geração Y e suas Âncoras de Carreira**. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/197/178>. Acesso em: 05/09/2016.

VELOSO, E. F. R. **É POSSÍVEL NEGAR A EXISTÊNCIA DA GERAÇÃO Y NO BRASIL?** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v19n63/v19n63a11.pdf>. Acesso em 27/03/2016.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. **Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações**. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v13n2/07.pdf>. Acesso em: 10/08/2016.

WADA, E. K; CARNEIRO, N. A. **AS NECESSIDADES DA GERAÇÃO Y NO CENÁRIO DE EVENTOS EMPRESARIAIS**. Disponível em: <http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>. Acesso em: 15/07/2016.