

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO  
PÓS-GRADUAÇÃO – LATO SENSU- MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL  
E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

**Carla Motta de Alcantara**

**A GERAÇÃO Y E OS FATORES  
RESPONSÁVEIS PELA DIFICULDADE DE  
RETENÇÃO NO MERCADO DE  
TRABALHO: UM ESTUDO  
EXPLORATÓRIO**

**Prof.orientador:Dra. Denise Medeiros  
Ribeiro Salles**

**Niterói  
2013**

UNIVERSIDADE  
FEDERAL  
FLUMINENSE



A347 Alcantara, Carla Motta

A geração Y e os fatores responsáveis pela dificuldade de retenção no mercado de trabalho: um estudo exploratório / Carla Motta Alcantara

-- Niterói: UFF, 2013.

15 f.

Artigo científico (Pós Graduação em Gestão Empresarial e Sistemas de Informação )

Orientador: Denise Medeiros Ribeiro Salles, D.Sc.

1. Comportamento Organizacional
2. Motivação
3. Geração Y
4. Rotatividade
5. Retenção

CDD. 658.3145

## **A GERAÇÃO Y E OS FATORES RESPONSÁVEIS PELA DIFICULDADE DE RETENÇÃO DESTAS PESSOAS NO MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

**Carla Motta de Alcantara<sup>1</sup>**

Rua Tiradentes 108B apt 305 –Ingá

CEP: 24210-510 Niterói/RJ - Brasil

Telefone: (21)8805-5621

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

<sup>1</sup>Universidade Federal Fluminense - UFF

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - Campus do Valonguinho.

### **RESUMO:**

Este trabalho apresenta um estudo sobre a geração Y, que vem quebrando paradigmas na forma de trabalho nas empresas devido, principalmente, à sua rotatividade espontânea nas organizações. A preocupação das instituições em manter os colaboradores motivados por serem fontes de capital intelectual, impactando diretamente nos lucros da organização é algo já conhecido. O objetivo deste estudo foi avaliar quais aspectos mais interferem na motivação e permanência dos funcionários em uma instituição. Estes foram levantados e posteriormente analisados por meio de formulário que tinha como objetivo responder às seguintes perguntas: Quais são os principais fatores que dificultam a retenção dos integrantes da Geração Y no mercado de trabalho. Quais são as medidas tomadas pelas empresas para tentar reter esses funcionários?

**Palavras-Chave:** Comportamento Organizacional. Motivação. Geração Y. Rotatividade. Retenção

## **1 INTRODUÇÃO**

“Ao longo do tempo, considera-se que as teorias e as práticas que constituem o Comportamento Organizacional de hoje tiveram suas origens a partir da revolução industrial do século XVIII e XIX.” (QUADROS; TREVISAN, 2002, p.2). Desde a Revolução Industrial, as ferramentas se tornaram obsoletas, pelo advento da tecnologia, fazendo com que as empresas mudassem sua cultura para se adaptar a ela. A tecnologia, portanto, move atualmente o mercado, fazendo com que as organizações precisem acompanhar tempestivamente as mudanças proporcionadas pelos avanços tecnológicos.

Na década de 1980, surge a geração Y, caracterizada por Oliveira (2010) como:

A Geração Y, é a geração que hoje está se inserindo no mercado de trabalho e, está começando a influenciar de maneira mais direta os destinos da sociedade. Esta geração tem por características: serem multitarefas, ou seja, conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo; a busca pelo reconhecimento no trabalho e a necessidade de constantemente estarem recebendo feedbacks para tudo que fazem; procuram estabelecer relações de informalidade com o trabalho, onde a valorização da liberdade foi substituída por flexibilidade e conveniência, bem como tem adotado comportamentos de individualidade, estimulada pelas facilidades da tecnologia; e ampliação dos relacionamentos, facilitada pela tecnologia.

Com o passar do tempo, o mercado de trabalho passou a ser mais competitivo, e, com isso, a Geração Y se tornou representativa de uma era de profissionais mais exigentes em relação a conquistas profissionais e às empresas nas quais trabalham. Desta maneira, os profissionais galgam sua carreira em busca de fatores motivacionais e, quando são contrariados pelas empresas em que trabalham, acabam buscando no mercado outras que supram as suas expectativas. Dentre os fatores desmotivadores que estas pessoas encontram, pode-se salientar: salário incompatível com a função ou com o mercado; carência de benefícios; insatisfação na escolha da graduação; qualidade de vida; distância residência – trabalho; insalubridade; falta de infraestrutura; expediente em feriados e finais de semana e falta de valorização profissional.

Desta forma, tornou-se desafio para as empresas, encontrar meios de motivar e reter seus funcionários. Muitas delas, no entanto, promovem uma política de retenção onde são oferecidos aos funcionários diversos benefícios, tais como: jogos no horário de trabalho; informalidade no vestuário; reconhecimento por desempenho; *home office*; flexibilidade de horário; dentre outras.

Chiavenato (2005),vem corroborar este pensamento afirmando que:

No mundo contemporâneo, a valorização das organizações no mercado está cada vez mais vinculada ao que as mesmas possuem de capital intelectual, ficando em segundo plano, os ativos imobilizados antes considerados como única fonte de valor. O foco da gestão moderna é priorizar o aumento de vantagens competitivas no mercado, incentivando a implantação de ideias inovadoras e criativas que advêm do conhecimento e da riqueza intelectual das pessoas.

A escolha da carreira, de modo geral, é feita muito cedo, em uma idade em que a maturidade ainda não aconteceu, tornando a possibilidade de erros muito maior. Ainda que as empresas estejam inovando nos benefícios, como a questão do lazer no horário de expediente, o mercado se tornou um leilão de pessoas. Onde, no mercado aquecido, quem paga mais, leva.

As áreas de RH deve sempre pensar estrategicamente diante das mudanças que acontecem relativamente ao perfil profissional nas organizações em que atuam, devem estar em alertas sobre o novo comportamento dos profissionais recrutados. É papel do RH compreender as gerações e suas características no mundo organizacional.

Diante disso, essa pesquisa tem como objetivo responder as seguintes questões: quais são os principais fatores que dificultam a retenção dos integrantes da Geração Y no mercado de trabalho? Quais são as medidas tomadas pelas empresas para tentar reter os seus funcionários?

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O CONVÍVIO DAS GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES**

Segundo, Rosa (2012, p.32):

Denominações como Baby Boomers (nascidos entre 1945 e 1964), Geração X (entre 1965 e 1979) e Geração Y (a partir de 1980) têm ocupado grande parte das especulações em torno dos anseios e desejos junto às empresas em que trabalham. Entre todas, o indivíduo da Geração Y tem sido visto quase como um alienígena, alguém complexo e que nenhuma chefia seria capaz de compreender.

Estas gerações, portanto, apresentam diferentes fases de evolução, conforme citado por Steins e Pin (2008), Fisher (2002) e Tose (1997 *apud* MARRAS, 2005).

Modelo Gestão de Pessoas	Departamento Pessoal	Gestão do Comportamento	Gestão Estratégica	Gestão por Competências (vantagem competitiva)
Características Principais	Admissão, pagamento e demissão. As leis não existiam e predominava o poder do empregador.	Surgem as primeiras Leis Trabalhistas e a figura do “Chefe de Pessoal”. O gerente de linha começou a intermediar a relação entre a empresa e as pessoas.	A Gestão de Pessoas foi vinculada às estratégias da organização.	O foco está nas habilidades necessárias ao negócio da organização, tendo como base a disponibilização dos talentos humanos através da alavancagem.
Fases Evolução da Gestão de Pessoal Inseridas	Contábil / Legal	Tecnicista	Administrativa / Estratégica	Estratégica
Gerações	Tradicionais	<i>Baby-Boomers</i>	Geração X	Geração Y

**Quadro 1 - Demonstrativo dos Modelos de Gestão, Fases da Evolução da Gestão de Pessoas e Gerações.**

Fonte: Elaborado por autores, à luz de Lombardía, Steins e Pin (2008); Fisher (2002); Tose (1997 *apud* MARRAS, 2005).

A geração Baby Boomer surgiu logo após o fim da Segunda Guerra Mundial. Considerada como uma geração conservadora, tinha como pilar a estabilidade e a carreira dentro da empresa. Hoje, eles já são minoria, visto que estão na idade de 68 anos, em média. Em reportagem para a Folha de São Paulo, em 04/11/2011, Vasconcellos (2011) discorre sobre a saída da geração baby boomer das empresas, além de citar sobre o perfil dessa geração, a qual vestia a camisa da empresa e queria começar e terminar sua carreira na mesma. Por outro lado, as gerações X e Y demonstram maior preocupação com seu crescimento imediato na carreira, devido ao tempo que têm pela frente.

Conforme Lafuente (2009), a geração X não gosta de interferência em seu trabalho, pois, como afirma Erickson (2008, p. 88), eles “[...] nem sempre estão dispostos a fazer certas coisas que as empresas exigem e preferem manter sua autonomia [...]”, o que ocasiona uma mudança de trabalho com mais frequência do que as gerações anteriores. Trabalham uma quantidade de horas menor para passarem mais tempo com a família e filhos. Já a geração Y é formada por pessoas que estão se formando neste momento, ou que estão no início da sua carreira, visto que, é uma geração nascida a partir dos anos 80.

Atualmente, acredita-se que a geração Y é a grande responsável por uma quebra de paradigmas, visto que o seu perfil traz os traços de inquietação, empreendedorismo, inovação e competição, características pouco vistas nas gerações anteriores.

## 2.2 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA A GERAÇÃO Y

Segundo Fischer (2002, p. 21)

[...] no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. Motivação e liderança passariam a constituir os conceitos-chave do modelo humanista.

Para manter um colaborador motivado no trabalho deve existir um acompanhamento da geração Y. Braga (2013), diz que: “Está na hora de escutar o que os jovens têm a dizer sobre suas expectativas e repensar as formas de trabalho de modo a atraí-los e potencializar sua contribuição nas organizações”.

Desde que começaram os avanços tecnológicos e o crescimento da indústria, foi percebida a necessidade de tornar as atividades dos empregados mais motivadora.

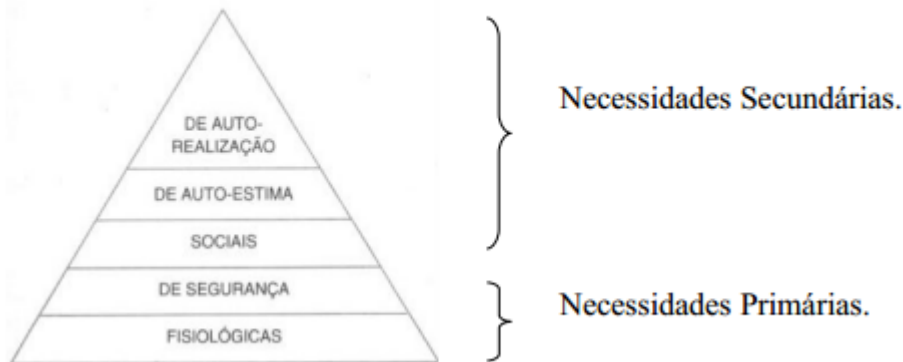
De acordo com Moreira (2006, p. 1):

No mercado de trabalho, nem sempre um profissional consegue atuar exatamente na área que deseja. Isso pode ocorrer por fatores relacionados ao número de vagas disponíveis no mercado, porque o perfil da pessoa não combina com as predefinições da organização ou, ainda, porque sua área de formação é diferente daquela em que o indivíduo realmente gostaria de atuar. Embora essas barreiras possam frustrar o profissional, nem sempre é o real motivo da sua aparente falta de motivação.

Atualmente, no Brasil, o mercado de trabalho de uma maneira geral encontra-se aquecido e competitivo e isso pode ser visto de maneira positiva. Contudo, existem empresas que não acompanham o mercado e acabam perdendo os bons colaboradores para a concorrência. Isto ocorre porque os empregados não se sentem motivados, por fatores tais como: falta de infraestrutura, subaproveitamento de seu trabalho, baixa utilização do seu conhecimento para agregar à empresa, por acharem que sua formação não condiz com a atividade que executam, dentre outros. Para a geração Y, esses fatores são motivos que podem gerar uma inquietação e consequente mudança de emprego. Se a empresa não oferece o que a pessoa espera, ela vai para o mercado e tenta uma recolocação. Observando isso, algumas empresas usam de artifícios atraentes para prender o colaborador à empresa, como por exemplo, disponibilizando área de lazer, televisão, e até mesmo sendo liberais no uso do vestuário.

Segunda a concepção de Maslow na qual, quando uma necessidade é satisfeita ela deixa de ser motivadora de comportamento e passa a ser motivada pela ordem seguinte das necessidades, tem-se que, para motivar um indivíduo, é preciso saber em que ponto se situa suas principais

necessidades na pirâmide; esse aspecto é alvo de críticas, visto que os indivíduos podem sentir diversas necessidades ao mesmo tempo ou até mesmo abrir mão de uma necessidade de nível inferior por outra de nível mais elevado (CHIAVENATO,2003, p.329).



**Figura 1: A Pirâmide das Necessidades de Maslow**

Fonte: Chiavenato (2003, p. 329)

Interpretando a pirâmide de Maslow, é possível verificar que o indivíduo a segue da base para o topo. Interpretamos, nos dias de hoje, que a necessidade fisiológica básica representa a infraestrutura proporcionada ao colaborador, e que envolve as condições do trabalho. Já a necessidade de segurança significa que o indivíduo busca a estabilidade, a precaução nos riscos de ser desligado da empresa, entre outros. As necessidades sociais englobam a relação interpessoal, amizades conquistadas, a aceitação e o acolhimento. Já a característica da autoestima trata do Ego, é, portanto, uma questão puramente psicológica e, se o indivíduo não estiver bem na função, isto poderá resultar em baixa estima e frustração. No topo, a auto-realização, fator que é privilégio de poucos. É difícil o ser humano se sentir pleno, completo e realizado na sua posição profissional, e isso é o que a maioria procura, podendo ser considerado como uma inquietude.

Há empresas que acompanham a geração Y e dão suporte para o desenvolvimento do potencial do colaborador, mas elas cobram o resultado, e se ele não acontece, abre-se uma porta para um concorrente do mercado. Quando este profissional entra em uma área e não consegue se desenvolver, por qualquer motivo, ele se desmotiva e busca outra oportunidade.

Maldonato (2009, pag.2) diz que:

Descobrir o que motiva as pessoas da geração Y é indispensável para a retenção de talentos nas empresas. Esperam ser tratadas como colegas, e não como subordinadas ou adolescentes; receber reconhecimento explícito por suas competências; aprender com os mentores e contribuir com o que sabem, trocando conhecimentos num clima de colaboração.



O jovem da geração Y espera ser inserido na empresa como peça importante dentro da instituição. Estes jovens trazem da universidade e do mercado, onde eles já estão inseridos, conhecimentos e pensamentos novos e acreditam que têm muito a agregar à empresa, e se não se sentirem importantes nos processos ligados as suas atividades, eles se desmotivam.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este trabalho tem como objetivo identificar quais são os principais fatores que dificultam a retenção dos integrantes da Geração Y no mercado de trabalho no Rio de Janeiro e, por outro lado, quais são as medidas tomadas pelas empresas para tentar reter os seus funcionários. Desta forma, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva quanto ao objetivo, a qual, segundo Gil (2002, p.42), “procura descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

De acordo com o modelo apresentado por Vergara (2009, p.41), as pesquisas podem ser classificadas quanto aos seus fins e seus meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva já que foram enviados formulários para levantar as opiniões gerais de funcionários pertencentes à geração Y. Quanto aos meios, foi realizada pesquisa bibliográfica através do estudo de livros, sites, artigos e revistas, além de pesquisa de campo, com a aplicação de formulários, distribuídos a 20 profissionais da Geração Y atuantes no mercado de trabalho no Rio de Janeiro. Com relação às pesquisas exploratórias, Gil (2002, p. 41) cita que “estas têm como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

O universo estudado neste artigo foram membros da geração Y que estão atualmente inseridos no mercado de trabalho.

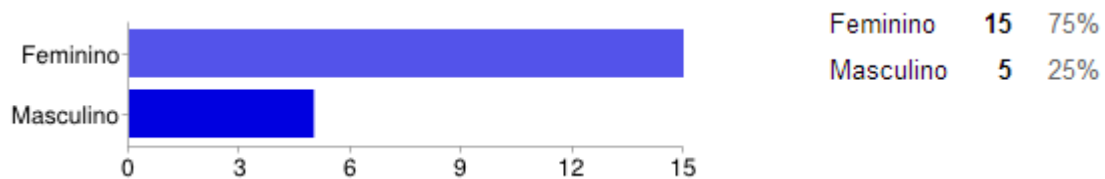
A amostra do estudo foi composta por 20 sujeitos, jovens pertencentes à denominada geração Y, sendo eles profissionais de empresas de variados segmentos situadas na cidade do Rio de Janeiro.

A coleta dos dados do estudo foi feita por meio de questionários, enviados aos participantes via e-mail. O questionário continha perguntas elaboradas em sequência lógica, de modo ao alcance dos objetivos do estudo. A coleta dos dados se deu no período de 08/09/2013 a 13/09/2013.

#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA APLICADA**

Foi aplicado um formulário com nove perguntas relativas ao problema do estudo, ou seja: “quais são os principais fatores que dificultam a retenção dos integrantes da Geração Y no mercado de trabalho? Quais são as medidas tomadas pelas empresas para tentar reter os seus funcionários?”. A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa de campo:

##### **Questão 1 – Gênero:**



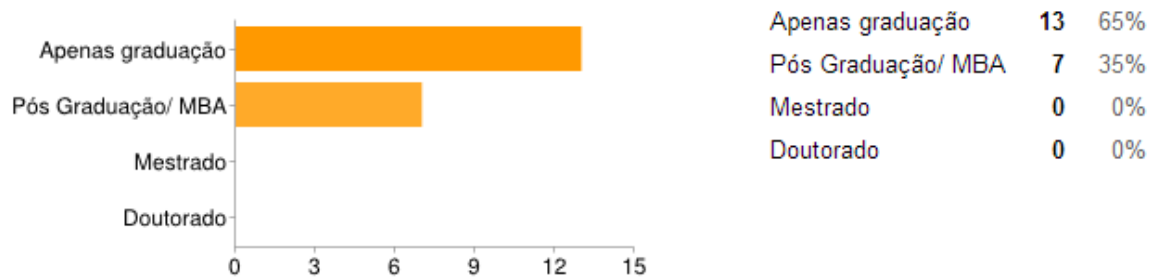
A maior parte dos respondentes (75%) é do sexo feminino, conforme pode ser observado na figura.

##### **Questão 2 - Área de atuação da empresa:**

<b>Área de Atuação da empresa</b>	<b>Entrevistados</b>
Comunicação	1
Educacional	2
Consultoria	3
Saúde Suplementar	1
TI	2
Construção Civil	1
Jurídica	2
Arquivo	2
Engenharia	1
Fabricação Industrial	1
Hotelaria	1
Auditoria	1
Desempregado	2

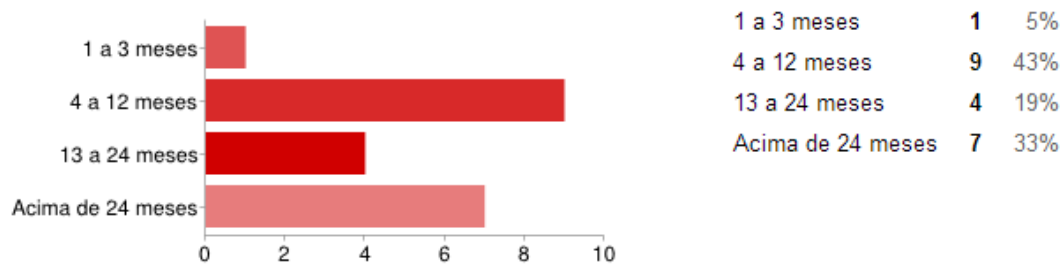
O questionário conseguiu abranger profissionais de empresas de diversos segmentos, sendo possível uma análise mais ampla e um melhor diagnóstico a respeito do tema proposto pelo artigo.

### Questão 3 - Grau de Instrução:



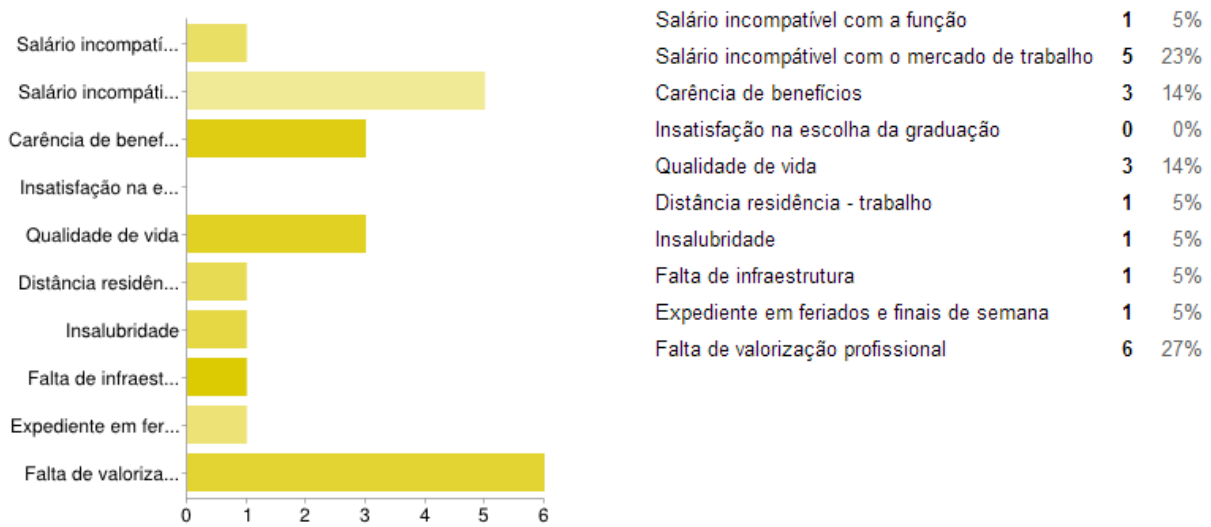
Considerando que o critério da pesquisa foi selecionar jovens nascidos entre 1980 e 2000, a pesquisa englobou profissionais graduados (65%) e pós graduados / MBA (35%).

### Questão 4 - Por quanto tempo você trabalhou na última empresa?



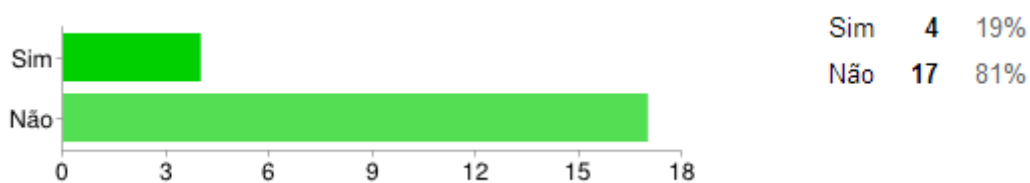
Esta questão permitiu verificar, que 67% dos jovens trabalha ou trabalhou na empresa pelo prazo máximo de até dois anos, o que nos reflete que há uma alta rotatividade nos profissionais desta geração.

**Questão 5 -** Quais fatores motivaram sua saída? (Se necessário, marcar mais de uma resposta).



Ao serem questionados sobre os motivos que geram sua saída das organizações em que trabalhavam, percebe-se que alguns fatores foram os mais citados, sendo eles: 27% relacionados à falta de valorização profissional; 23% ao salário incompatível com o mercado de trabalho; 14% relacionados à carência de benefícios e à qualidade de vida. Este resultado é fundamental para responder ao problema levantado por este artigo, determinando quais são os principais fatores que dificultam a retenção dos integrantes da Geração Y no mercado de trabalho.

**Questão 6 –** Sua atual empresa tem Política de retenção de pessoas?

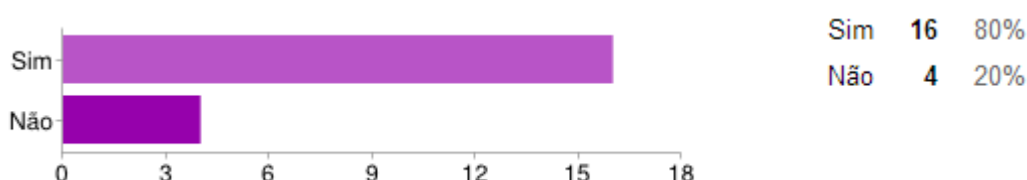


Ao serem questionados se a atual empresa em que trabalham possui política de retenção de pessoas, 81% responderam que não. É possível, portanto, levantar a hipótese de que muitas pessoas responderam NÃO, sem saber que sua empresa tenha esta política, considerando que muitas vezes o departamento de RH das empresas não divulga de maneira eficaz as suas políticas.

**Questão 7 –** Em caso positivo, você acha adequada? Quais são estas políticas?

Apenas um entrevistado respondeu esta questão, da seguinte maneira: “Sim, investem na capacitação dos funcionários, conversas periódicas com seu sócio mentor sobre carreira, perspectiva de futuro, etc.”.

### Questão 8 – Você acredita que possui as características da geração Y?



Esta pergunta foi elaborada com a intenção de identificar a consciência de cada profissional e para atestar que toda regra tem sua exceção, mostrando que nem todas as pessoas nascidas na época da geração Y possui de suas características. Esta intenção foi afirmada, a partir do momento em que 20% dos respondentes acreditam não possuir características da geração Y.

**Questão 9** – Em caso positivo na resposta anterior, enumere três características suas que o faz se identificar com esta geração.

Respondente:	Característica 1	Característica 2	Característica 3
1	Otimismo	Sinceridade	Foco
2	Multitarefa	feedback	Conciliar lazer e trabalho
3	Multitarefa	Antenada em novas mídias	Conciliar lazer e trabalho
4	Multitarefa	Antenada em novas mídias	-
5	Multitarefa	Antenada em novas mídias	Conciliar lazer e trabalho
6	Multitarefa	Ter nascido na década de 90	Antenada
7	Multitarefa	Prezo a Valorização Profissional	Conectada 24h
8	Multitarefa	Buscar estar atualizada	Conciliar lazer e trabalho
9	Curiosidade	Pró atividade	Questionador
10	Multitarefa	Prezo a qualidade de vida	Busco estar atualizada
11	Curiosidade	Valores	Ousadia
12	Detesto rotina	Feedback	Alta rotatividade
13	Multitarefa	Sonhadora	Esforçada

Fonte: da autora.

Nesta questão, é possível verificar que as características mais citadas que fazem com que os respondentes se identifiquem com a geração Y são a Multitarefa e a conciliação do lazer com o trabalho.

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi analisar o comportamento e características dos jovens da geração Y e compreender os motivos pelos quais existe a inquietação, um dos fatores geradores de rotatividade desses profissionais entre as empresas. Portanto, buscou-se compreender e analisar o perfil da denominada Geração Y, por meio da coleta de informações através da utilização de formulário. O propósito foi o de retratar as características presentes na geração Y que fazem com que esta não seja fiel a uma única empresa, analisando-se, também, como se dá a política de retenção nas empresas, por meio das respostas dos respondentes. Pretendeu-se, assim, verificar quais mecanismos são utilizados atualmente pelas organizações para manter seus funcionários motivados para que possam ser produtivos e desejem permanecer na organização.

O estudo permitiu verificar que os jovens se sentem motivados e satisfeitos para trabalharem em organizações que lhes dão chances de ascensão e desenvolvimento, pois eles prezam a valorização profissional; atualmente, e de acordo com a pesquisa, grande parte está insatisfeita com sua remuneração.

Após análise das respostas, verificou-se que, em ordem hierárquica, os fatores que mais impactam na transitividade da geração Y entre as empresas são:

- Falta de valorização Profissional
- Salário incompatível com a função ou com o mercado
- Carência de benefícios
- Qualidade de vida

Deste modo, se pode apontar como possíveis incentivos: a) promoção de cursos e atividades especializadas que façam o funcionário se sentir valorizado e importante para a empresa; b) salários atrativos; c) benefícios atraentes tais como: flexibilidade de horário (lazer durante o trabalho, licenças não remuneradas. E quanto à qualidade de vida, o recrutamento de pessoas que residem próximo ao local de trabalho ou que tenham fácil acesso por meio de transportes públicos rápidos, visto que o trânsito é algo que estressa as pessoas, de modo geral.

Atualmente, muitos dos jovens da geração Y se perguntam como será com a geração dos seus filhos e netos. É curioso, se pararmos para pensar que hoje, as crianças já com pouco mais de um ano de vida, lidam com a tecnologia de forma muito íntima, muito simples. Mas esse é o enigma da geração posterior à Y. O comportamento deles é que será estudado daqui a alguns anos. E com certeza, a geração Y, nessa época, será como a “Baby Boomers” para a geração Y, hoje.

Em suma, para reter esses jovens sobre os quais este estudo abordou, as empresas precisam conhecê-los e não ter medo do inesperado pedido de demissão. Mas sim, tentar retê-los da forma mais efetiva possível, conhecendo e avaliando suas necessidades e expectativas, pois ela é que está no foco do mercado de trabalho, neste momento, e, também, é a que detém um capital intelectual com uma forte trilha de desenvolvimento pela frente, motivo pelo qual deve despertar grande interesse para as organizações.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, Talita. 7 lições que a geração Y pode aprender com os mais velhos. **Exame**, mar. 2012. Disponível em: [http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/7-licoes-que-a-geracao-y-pode-aprender-com-os-mais-velhos?page=1&slug\\_name=7-licoes-que-a-geracao-y-pode-aprender-com-os-mais-velhos](http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/7-licoes-que-a-geracao-y-pode-aprender-com-os-mais-velhos?page=1&slug_name=7-licoes-que-a-geracao-y-pode-aprender-com-os-mais-velhos). Acesso em: 30 abr. 2013.

BRAGA, Beatriz Maria. Geração Y, como trabalhar com ela? *GV-executivo*, vol.12, n.1, janeiro-junho 2013. Disponível em: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv\\_v12n1\\_76.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_76.pdf). Acesso em: 16 jul 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Ver. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 2ª Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 4.ed. Porto Alegre: Editora Campus, 2005.

CONGER, Jay. Quem é a geração X? **HSM Management**, set – out. 1998. Disponível em: [http://www.sirleipitteri.com.br/8/HSM\\_1998\\_QUEM\\_E\\_A\\_GERACAO\\_X.pdf](http://www.sirleipitteri.com.br/8/HSM_1998_QUEM_E_A_GERACAO_X.pdf). Acesso em: 16 jun 2013.

ERICKSON, Tâmara. Para que as diferenças desapareçam. **HSM Management**, São Paulo, maio/jun. 2009, ed. 75, p. 86-90.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza M (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 41 e 42 p.

LAFUENTE, Florência. Do conflito à ação. **HSM Management**, São Paulo, maio/jun. 2009, ed. 75, p. 70-78.

MALDONATO, Maria Tereza. **A geração Y no trabalho**: um desafio para os gestores. 2009. Disponível em: [http://www2.cjf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/5522/N\\_9\\_MAI02009.pdf?sequence=1](http://www2.cjf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/5522/N_9_MAI02009.pdf?sequence=1). Acesso em: 30 abr. 2013.

MOREIRA, L. Motivação nas organizações. *RH.com.br – O Portal dos Profissionais de Recursos Humanos*, ago. 2006. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/4500/motivacao-nas-organizacoes.html>. Acesso em: 26 abril 2013.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: o nascimento de uma nova versão de líderes - 5. ed. São Paulo: Integre, 2010.



QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi Mary. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. Disponível em: [http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap\\_humano/1.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf). Acessado em: 01 maio 2013.

ROSA, Alexandre Reis. Sociedade e Gestao. **GV-executivo**, vol. 11, n. 1, janeiro-junho 2012. Disponível em: <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol11-num1-2012/dificil-tarefa-gestao-jovens-talentos>. Acesso em: 15 jul 2013.

SILVA, Alexandre Otaviano Pereira e OLIVEIRA, Cristiane de. **A geração Y e os desafios enfrentados pela gestão de recursos humanos no mercado de trabalho atual**. Disponível em: <http://xa.yimg.com/kq/groups/24204355/267374959/name/ARTIGO%2BFINAL%2BGera%25C3%25A7%25C3%25A3o%2BY%2BARTIGO%2BFINAL%2Bgera%25C3%25A7%25C3%25A3o%2BY.pdf>. Acesso em: 06 ago 2013.

SILVA, Patricia Gomes da. **Gestão de Pessoas para a Geração Y: quebra de paradigmas**. Minas Gerais, 2010. 53p. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/gestao-de-pessoas-para-a-geracao-y-quebra-de-paradigmas/2800/>. Acesso em: 16 ago 2013.

VACONCELLOS, Marcos de. **Empresas se despedem da geração “baby boomer”**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/897583-empresas-se-despedem-da-geracao-baby-boomer.shtml>. Acesso em: 04 Jun.2013. (ver como faz referência dessa reportagem da Folha)

VERGARA, Sylvia Constant. Começando a definir a metodologia. In: VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 41 p.