

# ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NO AMBIENTE DE TRABALHO NA COOPERATIVA CASTROLANDA NA CIDADE DE CASTRO, PARANÁ

Rosenilda Aparecida Naconeczny (Faculdade União) rose\_n\_adm@hotmail.com

Juliana Aparecida dos Santos (Faculdade União) julianas@castrolanda.coop.br

Letícia Baggio (Faculdade União) leticiabaggio@yahoo.com.br

**Resumo:** Em um cenário organizacional onde se misturam diversas culturas, pessoas nascidas em épocas distintas, atualmente ganha destaque a Geração Y. O presente trabalho é um estudo, em que será analisado o comportamento da geração "Y" no ambiente organizacional. Este artigo objetiva analisar o comportamento dessa geração no ambiente de trabalho na Cooperativa Castrolanda na cidade de Castro. Especificamente apresentar as diferenças de comportamento dos profissionais da geração X e Y, identificar os benefícios para a organização quando contrata um profissional da geração Y, abordar o comportamento no ambiente de trabalho (atual) da empresa pesquisada. A pesquisa é de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e se configura como um estudo de caso em uma cooperativa. Conclui-se que é preciso as organizações abrirem as portas para essa geração tecnológica, se adaptando ao seu comportamento e impondo os limites necessários, pois é uma geração que pode contribuir grandiosamente para o sucesso da empresa.

**Palavras chave:** Comportamento, Geração Y e mercado de trabalho.

## ANALYSIS OF THE BEHAVIOR OF GENERATION Y IN THE WORKPLACE IN THE CITY OF COOPERATIVE CASTROLANDA CASTRO, PARANÁ

**Abstract:** In an organizational setting where they mix different cultures and people born at different times, the Generation Y is gaining a great prominence. The present work is a study that will analyze the behavior of generation "Y" in the labor market. This article aims to analyze the behavior of this generation in the workplace in Castrolanda Cooperative in the city of Castro. Specifically, it will display behavioral differences of professional Generation X and Y, identify the benefits to the organization when you hire a professional from Generation Y, addressing the behavior of the labor market (now) the company researched. The research is exploratory and descriptive, with a qualitative approach and is configured as a case study in a cooperative. We conclude that organizations must open the doors for this generation of technology, adapting to their behavior, and imposing limits that are required, because this generation can bring a lot of good things to the company.

**Keywords:** Behavior, Generation Y and the labor market.

### 1 Introdução

O número de profissionais da geração Y inseridos no mercado de trabalho é cada vez maior. Torna-se necessário entender a cultura desses profissionais para adequá-los aos objetivos das organizações. Também se faz necessário integrá-los junto à geração X para que esforços sejam somados dentro das empresas evitando o choque de culturas.

Com a evolução das gerações e a influência da globalização em seu comportamento, torna-se necessário conhecer e gerenciar cada geração conforme suas características, nesse contexto as empresas buscam uma boa convivência entre elas.

Neste sentido Serrano (2010, p.1) resalta que a Geração Y:

... é uma geração relativamente nova, ainda não há uma conceituação clara das características desta geração, a não ser pelo fato que nasceram em um mundo que estava se transformando em uma grande rede global. A Internet, emails, redes de relacionamento, recursos digitais, fizeram com que a geração Y fizesse milhares de amigos ao redor do mundo, sem ao menos terem saído da frente de seus computadores.

Complementando Barreto (2010) diz que embora sejam levantadas dúvidas sobre a perenidade das características da geração Y, a questão sobre como estes jovens se comportam no mercado hoje é um ponto que vem preocupando as organizações.

Percebe-se que os autores concentram a mesma opinião de que a geração Y tem características próprias e podem ser individualistas e preocupadas com suas próprias recompensas.

A problemática deste artigo consiste em: De que maneira o comportamento da geração Y pode afetar o mercado de trabalho atual?

Este artigo objetiva analisar o comportamento da geração Y no ambiente de trabalho na Cooperativa Castrolanda na cidade de Castro. Especificamente apresentar as diferenças de comportamento dos profissionais da geração X e Y, identificar os benefícios para a organização quando contrata um profissional geração Y, abordar o comportamento no ambiente de trabalho (atual) da empresa pesquisada.

A delimitação do presente trabalho está em efetuar a pesquisa em apenas uma empresa, não sendo efetuadas comparações, porém o estudo poderá ser utilizado desde que adaptado ao porte, estrutura e gestão.

Em relação à viabilidade da proposta, a mesma não acarretará custos e despesas visto ser de cunho acadêmico e científico.

Diante das considerações apresentadas a pesquisa apresenta relevância.

Espera-se ao concluir a presente pesquisa demonstrar a influência do profissional da geração Y no atual cenário bem como, reconhecer as novas mudanças que se fazem necessárias.

## **2. Características do mercado de trabalho e a diversidade de mão de obra**

Para melhor caracterizar o mercado de trabalho, deve-se primeiramente conhecer suas gerações, cada qual com seu talento, cada uma com seus costumes, pois a cada nova geração que surge o cenário no ambiente de trabalho sofre modificações, as atitudes, as virtudes e os hábitos tornam-se diferentes e cada vez mais a dificuldade de adaptação das gerações anteriores é maior e o reflexo, quase que frequentemente, pode ser verificado na harmonia dos setores e na produtividade das empresas.

Aproximadamente a cada década uma nova geração surge, com novos costumes e em meio a tantos recursos tecnológicos existentes, cada qual aprende a sua maneira o modo de trabalhar e geralmente enfrentam certa resistência de aceitação por parte das outras gerações.

Segundo Chiavenato (1998) mercado de trabalho é basicamente constituído pela lei da oferta e da procura, ou seja, das oportunidades oferecidas pelas organizações e por seus candidatos dispostos a trabalhar em determinado ramo de negócio.

Porém essa definição pode ser muito mais ampla, pois envolve um cenário onde se misturam diferentes talentos, raças e culturas todas em busca de seu crescimento e desenvolvimento profissional.

O diferencial que pode distinguir uma empresa bem sucedida das demais é a maneira como se tratam os conflitos existentes no trabalho, a diversidade da mão de obra e como é a atuação da gestão dos recursos humanos. Para Hanashiro (2008, p.58), “a diversidade refere-se a características humanas que fazem as pessoas diferentes umas das outras”.

Hanashiro (2008, p. 65) revela ainda que:

... a diversidade está se direcionando para outra dimensão da gestão: está se tornando uma ferramenta-chave para a admissão e retenção de talentos, principalmente para aquelas empresas que precisam de empregados de diferentes *background* (experiência e formação) para obter o máximo de produtividade.

O mercado de trabalho também passou por um processo de mudanças. No contexto atual exige do profissional dinamismo, agilidade e flexibilidade para assimilar as constantes inovações a qual é submetido. Tal situação favorece o conflito entre as gerações.

## 2.1 A evolução das gerações

De geração em geração vem-se acumulando culturas, formas diferentes de pensar e agir. Cada geração busca sua fórmula de vida, ou seja, uma maneira de viver bem. Os *Baby Boomers* foram os primeiros jovens a manifestar seus desejos, além da busca pela paz. A geração X aproveitou os benefícios da conquista dos *Boomers* e enfim a Y veio para mostrar o fenômeno globalização.

Robbins (2006) propõe conforme quadro abaixo que os trabalhadores podem ser segmentados de acordo com a época em que ingressaram no mercado de trabalho, ou seja, dividido por gerações.

Quadro 1	Valores do Trabalho Dominantes na Força de Trabalho Atual		
	Grupo	Ingresso no Mercado de Trabalho	Idade Atual Aproximada
1. Veteranos	Anos 50 ou início dos anos 60	Mais de 60 anos	Trabalho árduo, conservadorismo, lealdade à organização
2. <i>Baby Boomers</i>	1965 a 1985	De 40 anos a 60 anos	Sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo, lealdade à carreira
3. Geração X	1985 a 2000	De 25 anos a 40 anos	Estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição a normas, lealdade aos relacionamentos
4. Geração da Tecnologia	De 2000 em diante	Menos de 25 anos	Autoconfiança, sucesso financeiro, independência pessoal junto com trabalho de equipe, lealdade a si mesmos e aos relacionamentos

Fonte: Robbins, (2006 p. 56)

Quadro 1 – Evolução das Gerações

De fato todas as gerações tem algo a aprender uma com a outra, são gerações distintas, mas que juntas e entrosadas podem ser um grande diferencial, pois cada qual tem seu potencial.

A seguir apresenta-se uma explicação sobre cada uma das referidas gerações.

### **2.1.1 Geração *Baby Boomers***

Geração nascida em uma época ausente de tecnologia, onde as pessoas cultivavam seus ideais e seus princípios.

Segundo Santos (2010, p. 46): “*Baby Boomers* corresponde à geração de pessoas nascidas após o término da segunda guerra mundial. Em termos globais, os jovens desta geração vivenciaram o início da guerra fria e os conflitos do Vietnã.”

Em termos gerais são os pais Geração X, os avós da Geração Y, com algumas de suas características marcantes como, por exemplo, a estabilidade, hoje são os líderes das outras gerações, que em meio a tanta tecnologia vivem em choque principalmente com a geração Y.

Para Jorgesen (2003) *apud* (Ferreira 2010 p. 20) 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.

Foram influenciados pelos direitos civis, carregam consigo um pouco da ética hippie e da desconfiança na autoridade, porém valorizam muito a realização pessoal e o sucesso material. Para eles as organizações são meros veículos para suas carreiras pessoais, prezam muito o reconhecimento social (ROBBINS 2006).

Trouxeram valores ao mercado de trabalho como a preocupação com a empresa, lealdade a mesma e a busca pela qualidade de vida. Basicamente são a sombra da precursora geração X.

Kotler e Armstrong (2003, p. 67) dizem que os *Baby Boomers* maduros estão experimentando as angústias da meia-idade e repensando o propósito e o valor de seu trabalho, suas responsabilidades e seus relacionamentos.

Atualmente pressionados pela aposentadoria muitos dedicam seu tempo ao que realmente gostam de fazer já que a questão financeira não é mais sua prioridade.

### **2.1.2 Geração X**

Geração vinda após a segunda guerra mundial, os filhos dos *Baby Boomers* trazem consigo os valores expressos pelos pais, nascida em uma época em que predominava a datilografia, logo viram o nascimento do computador e depois a revolução tecnológica que veio a todo vapor.

Hart, 2006; Wong et al., 2008 *apud* Ferreira (2010 p. 19) afirmam que a geração X é composta pelos pais da chamada geração Y. Ela representa nascidos entre 1965 e 1981, e primeiras testemunhas oculares da revolução tecnológica.

Segundo ROBBINS (2006) essa teve sua vida moldada pela globalização, pela carreira profissional do pai e da mãe e pelos computadores. Esses indivíduos valorizam a flexibilidade, um estilo de vida equilibrado e buscam a satisfação no trabalho. Estimam muito a família e os relacionamentos. Estão dispostos a trocar aumentos de salários, promoções por mais tempo para o lazer.

Apesar de valorizarem muito a família, são muito focados no trabalho, são do tipo que vestem a camisa da empresa e valorizam a estabilidade.

Para Kotler e Armstrong (2003) essa geração compartilha interesses culturais, se preocupam com o meio ambiente e são ligados a empresa com preocupações sociais. Buscam o sucesso, porém são menos materialistas e querem melhor qualidade de vida.

Ainda para Kotler e Armstrong (2003, p. 67) os representantes da geração X são definidos muito mais pelas experiências que compartilham do que pela idade.

No trabalho contam com suas experiências e seus valores, dominantes da tecnologia buscam usá-la a seu favor, ainda cheios de energia no mercado buscam se atualizar sempre para não perder pontos para os Y's.

### 2.1.3 Geração Y

A Geração Y é uma Geração que nasceu em um mundo que estava se transformando, e no meio a tanta tecnologia aprenderam a ficar interligados com o mundo, conheceram centenas de pessoas sem sair de casa, apenas sentado em frente a um computador. São os filhos da Geração X e os netos dos *Baby Boomers*.

Para Santos (2011, p. 21): O mercado coloca a questão da Gestão da Geração Y como um dos grandes desafios da atualidade.

Segundo Barreto (2010) *apud* Santos (2011, p.28) embora sejam levantadas dúvidas sobre a perenidade das características da Geração Y, a questão sobre como estes jovens se comportam no mercado hoje é um ponto que vem preocupando as organizações.

Os jovens dessa geração têm pressa em crescer e não excitam em mudar de emprego, muitas vezes deixam de avaliar a situação de forma holística, agem com impulsividade, visando somente o curto prazo. São impacientes e imediatistas e estão sempre buscando o melhor e não se firmam em empresas, marcas.

De acordo com Lancaster e Stillman (2010, p. 47):

A Geração Y está entrando no mercado de trabalho com menos experiência em décadas. Algumas pessoas acham que o motivo é o encolhimento das oportunidades de trabalho para adolescentes e alunos de faculdade durante a recente recessão. Em agosto de 2009, o número de adolescentes que buscava serviço e não achava atingiu 25,5% - o índice mais alto desde que o governo norte-americano começou os registros, em 1948. Ou seja, quando se formam e conseguem um emprego em tempo integral, eles terão menos experiências formativas de trabalho que as gerações anteriores.

Lancaster e Stillman (2010) afirmam também que a Geração Y pode conversar, mandar SMS e *twitar* de forma incessante sobre o que faz no trabalho. As empresas que conseguem fazer com que ela exprima suas paixões e faça um bom trabalho vão lucrar muito com essa tendência.

É a geração multitarefas, conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo, estão sempre conectados a novas tecnologias e novas tendências.

Porém a Geração Y nem sempre é a melhor para lidar com avaliações negativas ou corretivas (LANCASTER E STILLMAN, 2010, p. 118).

Twenge (2010) *apud* Santos (2011, p.45) acredita que as gerações não podem ser tratadas como agrupamentos separados de pessoas, mas sim como fruto de uma mudança social que

ocorre gradualmente com passar do tempo. Sendo assim, é possível identificar na Geração Y resultados de mudanças iniciadas pelos *Baby Boomers*.

A Geração Y é composta por jovens determinados, criativos e cheios de garra, se as empresas souberem aproveitar essas características por mais que sejam por prazo determinado, podem ganhar muito. Mas é preciso motivar esses jovens e manter um ambiente de trabalho flexível.

### **3 Metodologia**

A pesquisa é um componente fundamental de um processo científico que parte de um método, o seu objetivo principal é obter uma resposta a determinado problema.

Segundo Cervo (2002, p.63): A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos.

Para Gil (1999, p.42) pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico.

No que se refere aos objetivos esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva.

Por pesquisa exploratória entende-se um levantamento, que auxilia na delimitação de um tema e na definição de objetivos. Conforme Andrade (2001) ocorre através do levantamento bibliográfico, necessário ao aprofundamento do tema.

Já a pesquisa descritiva, para Marconi e Lakatos (2002), aborda quatros aspectos, sendo a descrição, o registro, a análise e a interpretação de fenômenos pesquisados. Na pesquisa descritiva ocorre a observação e coleta dos dados, sem a manipulação do pesquisador (ANDRADE, 2001).

Esta pesquisa fez uso da abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa se deu através da entrevista realizada para coleta de dados, seguida de analise.

O presente trabalho fez uso de técnicas para coleta de dados como a entrevista estruturada. A entrevista foi aplicada ao gestor da área de Recursos Humanos. Por entrevista entende-se um encontro de pessoas, que tem a finalidade de colher informações sobre um determinado assunto para verificar condições profissionais (MARCONI E LAKATOS, 2002).

## **4 ESTUDO DE CASO**

Para avaliar o comportamento e o desempenho da Geração Y no ambiente de trabalho foi aplicada uma entrevista com roteiro estruturado para o gestor, foram realizadas algumas questões para compreender melhor como a organização está se comportando frente essa geração.

A Cooperativa Castrolanda atua há 62 anos nos setores da agricultura, suinocultura, pecuária de leite e ovinocultura e se destaca entre as cooperativas mais conhecidas do Brasil. É formada por 718 sócios. A matriz está localizada na colônia Castrolanda, em Castro, no Paraná e a área de atuação abrange cerca de 30 municípios. Possui Unidades em Ponta Grossa, Piraí do Sul, Curiúva, Ventania e em Itaberá (SP). Toda estrutura funcional conta com 780 colaboradores. O faturamento anual é de R\$ 1,019 bi (2010).

### **4.1 Características da Geração Y**

Com as questões elaboradas objetivou-se levantar informações sobre o perfil e as características da Geração Y no ambiente de trabalho e como esse comportamento vem afetando a organização e seus líderes.

Para tanto, inicialmente questionou-se como a empresa enxerga os profissionais da geração Y. O gestor vê os jovens da geração Y como profissionais promissores, competentes, estudiosos e arrojados, cita também que eles têm um espírito de iniciativa, o qual demonstram frequentemente. Tais características são consideradas importantes para a organização analisada.

Em seguida o gestor entrevistado apontou como ponto crítico desses jovens a assiduidade e pontualidade, demonstrando uma preocupação com o comprometimento dessa geração para com a organização.

Neste contexto pode-se verificar que é uma geração com inúmeras qualidades, porém que devem ser vigiadas, pois podem ser ausentes e despreocupados com a empresa, é necessário saber aproveitar as qualidades, minimizando seus defeitos.

## **4.2 Análise de comportamento**

Questionou-se ao gestor da empresa a respeito das principais diferenças comportamentais e profissionais entre os profissionais da geração Y e os mais velhos, nesta organização. A este respeito, o gestor argumentou que a tomada de decisão da geração X é mais completa, porém mais lenta, a Y por sua vez tem uma capacidade de aprendizado muito mais rápida em relação à da X. Justificou ainda que pode-se observar nos depoimentos que esses jovens têm muito a dar a empresa, são astutos e ágeis, aprendem rápido, estão ligados a tudo, por isso são o foco das atenções no mercado de trabalho.

Em relação ao gerenciamento das expectativas e atitudes da geração Y, o entrevistado afirmou que essa geração tecnológica é um tanto ambiciosa, querem crescer rápido, estão mais ligados com a questão financeira e podem mudar de emprego com muita facilidade e sem grande preocupação. Por isso é necessário agir com muita cautela, analisando a personalidade de cada colaborador, estudando caso a caso.

Já para reter esses talentos, segundo o entrevistado, deve-se trabalhar e motivar o espírito de competição, mas, neste caso o gestor tem que ser muito mais inovador que os próprios colaboradores, é preciso trabalhar com metas arrojadas e saber expor para a equipe.

Na sequência questionou-se de que forma os gestores buscam atuar para modificar as características atitudinais da geração Y que não são favoráveis para as organizações. Segundo o mesmo, para minimizar os pontos negativos dessa geração é necessário transparência no que se faz, procurar demonstrar a contrariedade das atitudes dos profissionais com a atitude que se espera de cada colaborador. Percebe-se que os profissionais da geração Y necessitam de um domínio ponderado, nada pode ser imposto, mas é necessário que eles percebam que têm um limite.

O entrevistado afirmou ainda que a questão financeira é um item que deve ser levado fortemente em consideração e avaliado com cautela, pois, quando esse profissional apresenta determinada estabilidade financeira proporcionada pela família, sua contratação pode ser uma catástrofe para a empresa. Em 80% dos casos este fator é um limitante para contratação, pois segundo o entrevistado, até o momento só tiveram experiências negativas diante desta situação.

### 4.3 Comparação com outras Gerações

Por fim, foi solicitado ao gestor entrevistado que realizasse uma comparação entre os profissionais da geração X (nascidos no final da década de 60 e década de 70) e Y (nascidos no início da década de 80 até meados anos 90), destacando os principais pontos fortes e fracos de cada uma das gerações. O resultado desta análise consta no Quadro 2.

<b>GERAÇÃO X</b>	<b>GERAÇÃO Y</b>
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FORTES</b>
Estabilidade Diálogo mais aberto Pontualidade Conhecimento atrelado com vivência	Competência Criatividade Poder de aprendizado
<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Extremamente resistentes à mudança Excesso de confiança	Instabilidade Espírito de equipe Assiduidade Uso em horário indevido das tecnologias (celular)

Fonte: Elaborado pelas Autoras

Quadro 2 – Comparação de Gerações

Percebe-se nesse quadro apresentado que a geração Y necessita sentir determinado domínio, o gestor tem que conhecer os pontos fortes e fracos de cada colaborador e saber administrar os pontos fracos e os conflitos ocasionados por eles. Outro item de grande importância e relevância é sempre fornecer o *feedback* (que também é recebido de formas diferentes pelas duas gerações. A geração X demora em processar e muitas vezes leva para o lado pessoal e a geração Y assimila a informação e executa a ação corretiva com grande velocidade).

### 5 Considerações Finais

Com base no estudo realizado pode-se observar que o tema sobre a geração Y é algo muito discutido na atualidade nas organizações, os constantes desafios trazidos por ela levam os gestores a lhe dar uma atenção especial, pois é uma geração com muitas qualidades que se bem aproveitadas pelos líderes podem trazer muitos benefícios à instituição.

Percebe-se que no cenário atual do mercado de trabalho os jovens Y's tem uma grande influência, pois com suas características multifuncionais marcantes conseguem desenvolver suas atividades de uma forma mais rápida que as gerações anteriores, além de ágeis, tem iniciativa, facilidade para aprender coisas novas e aceitar os resultados. Características essas que não encontramos na geração X, que é mais sistemática e mais cautelosa em suas decisões, também não aceitam muito bem as críticas e tem grande resistência a mudanças.

As organizações estão aos poucos se adaptando a essa geração, entendendo que são necessárias algumas alterações culturais para acolher esses jovens. Na pesquisa realizada o gestor explica que para essa geração não se pode impor nada, pois provavelmente não irão aceitar, porém é necessário colocar limites, fazer com que eles entendam o que a instituição espera deles.

Diante dos resultados apresentados evidencia-se a necessidade de interação de todas as gerações, pois as habilidades que se evidencia em uma geração não se encontra na outra,



sendo assim, uma tem muito a aprender com a outra, e bem sucedida a empresa que conseguir conciliar e harmonizar essas diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho.

Assim sendo, o presente trabalho atingiu os objetivos determinados que foram, analisar o comportamento da Geração Y no ambiente de trabalho e compará-lo com o das outras gerações, bem como os benefícios que os mesmos trazem a organização.

## 5 Referências

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – Edição Compacta**. São Paulo: Editora Atlas, 1998
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**, Segunda Edição, Totalmente Revisada e Atualizada. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2005.
- FERREIRA, Fernanda Andrade Ramos. **A influência dos Jogos Eletrônicos e do Gênero sobre o Comportamento Social dos Jovens da Geração Y, 2010**. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/6574/Fernanda%20A.%20Ferreira.pdf>, acesso em 28/07/2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori (Org). **Gestão do Fator Humano. Uma visão Baseada em Stakeholders**. São Paulo, Editora Saraiva, 2008.
- KLOTTER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ª edição. São Paulo, editora Pearson Prentice Hall, 2003.
- LANCASTER, Lynne C. e STILLMAN, David. **O Y da Questão**. São Paulo, Editora Saraiva, 2011.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo. Prentice Hall. 2006.
- SANTOS, André Laizo. **A Geração Y nas organizações complexas: Um Estudo Exploratório sobre a Gestão dos Jovens nas Empresas**, 2011. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/pt-br.php](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/pt-br.php), acesso em 12/06/2012.
- SERRANO, Daniel Portillo. **Geração Y, 2010**. Disponível em [www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao\\_Y.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Y.htm), acesso 12/09/2012.