

Ideias em Debate

# JUVENTUDES, GERAÇÕES E TRABALHO: É POSSÍVEL FALAR EM GERAÇÃO Y NO BRASIL?

Sidinei Rocha-de-Oliveira\*  
Valmíria Carolina Piccinini\*\*  
Betina Magalhães Bitencourt\*\*\*

A relação entre juventude e trabalho é um elemento importante para compreender as relações sociais de determinado período. Na sociedade ocidental, o ingresso do jovem no mundo do trabalho está entre os marcos de passagem para a vida adulta (GALLAND, 2007). Porém, as mudanças ocorridas na esfera laboral trouxeram significativas mudanças para os jovens, levando à ampliação do tempo de estudos e ao adiamento do ingresso no mercado de trabalho, sobretudo nos países desenvolvidos (GALLAND, 2000; COHEN, 2007). Nos países periféricos, essa tendência ocorre entre as famílias de maior poder aquisitivo, e os jovens mais pobres, geralmente, engrossam as fileiras dos desempregados (OIT, 2011).

Como consequência, constrói-se um duplo discurso: o primeiro de despadroneização do curso de vida e a fragmentação das trajetórias biográficas (DIB; CASTRO, 2010); o segundo, mais frequentemente adotado pelos autores da área de Administração e amplamente divulgado na mídia de negócios, aponta o surgimento de uma nova geração, com comportamento diferente, que demanda uma mudança nas formas de gestão (VELOSO; DUTRA, 2008; VASCONCELOS *et al.*, 2010; POUGET, 2010). Estes jovens integram a chamada Geração Y, grupo definido a partir de uma delimitação etária (nascidos a partir de 1978) e por um conjunto de comportamentos relacionados ao ritmo de mudança, elevada interatividade, rapidez no acesso à informação e entendimento do mundo.

Enquanto os conceitos ligados aos grupos geracionais anteriores (*Babyboomers*, Geração X) tiveram pouca repercussão nos estudos realizados no Brasil, atualmente, a discussão sobre a Geração Y tem crescido nas diferentes mídias, com maior destaque nas redes sociais. Segundo tais estudos, os jovens dessa geração - por terem vivido muitas mudanças em diversos setores da sociedade - têm uma única certeza, a imprevisibilidade dos acontecimentos (CLARO *et al.*, 2010). Para autores dessa corrente (TULGAN, 2003; LOMBARDIA *et al.*, 2008; POUGET, 2010), as rápidas transformações ocorridas no ambiente de trabalho fizeram com que os jovens despertassem para a necessidade de estar sempre atualizados para manterem-se competitivos diante do restante da força de trabalho. As organizações cada vez mais têm a presença de jovens em seu comando, o que leva à adoção de novos modos, normas e valores de trabalho. Esses jovens têm uma nova forma de ser e agir em sociedade, principalmente no que se refere à relação com o trabalho, o que traz uma série de novos desafios para mantê-los nas organizações, bem como amenizar os conflitos geracionais que possam surgir. Por ser uma geração que nasceu na era da tecnologia, na maior parte das vezes, esses jovens acompanham e dominam seus avanços.

Essa "nova geração" tem sido considerada um dos grandes desafios para a gestão de pessoas nos próximos anos (BARRETO *et al.*, 2010), levando o tema a ganhar espaço nas discussões acadêmicas (VELOSO; DUTRA, 2008; VASCONCELOS *et al.*, 2010). No entanto, o conceito de Geração Y tem sido incorporado aos estudos nacionais tal como se apresenta nos estudos internacionais, sem que se faça uma contextualização de quais seriam as características e os marcos históricos que contribuíram para a formação do pensamento deste grupo geracional no Brasil.

\* Doutor pela Université Pierre Mendès-France e pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGA/EA/UFRGS. Professor Adjunto do PPGA/EA/UFRGS – Porto Alegre/RS/Brasil. Endereço: Rua Washington Luiz, 855, sala 331. Porto Alegre/RS. CEP: 90010-460. E-mail: sroliveira@ea.ufrgs.br

\*\* Doutora pela Université Pierre Mendès-France. Professora Associada do PPGA/EA/UFRGS – Porto Alegre/RS/Brasil. E-mail: vpiccinini@ea.ufrgs.br

\*\*\* Doutoranda em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS - Porto Alegre/RS/Brasil. E-mail: bmbitencourt@ea.ufrgs.br

A influência da tecnologia se faz tão presente que, enquanto nos anos 1960 afirmava-se que a diferença entre as gerações se dava, principalmente, pelos valores, hoje, arrisca-se dizer que essa diferença é atribuída, sobretudo, aos avanços tecnológicos (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001). Tulgan (2009) reforça, ainda, que esta é uma geração de jovens altamente qualificados e, principalmente, voltada para o imediatismo. Seriam estas características de todos os jovens brasileiros nascidos em um determinado período?

Para Motta, Gomes e Valente (2009), atualmente, com a mundialização do consumo e da tecnologia, os valores dos jovens brasileiros seriam semelhantes àqueles dos americanos, tornando possível uma associação direta entre as formas de agir das juventudes brasileira e americana. Nesta perspectiva, a Geração Y seria uma *coorte* planetária (ou pelo menos um grupo homogêneo no mundo ocidental), compartilhando a mesma compreensão sobre os eventos históricos que marcaram as últimas décadas do século XX. Nesta visão, é construído um grupo atemporal e mundial, desconsiderando-se os aspectos da formação histórica, diferenças sociais e econômicas de cada país, além de culturas nacionais e regionais que têm sua lógica no processo de mundialização comercial no qual é de extrema relevância criar amplos mercados consumidores, quebrando as particularidades locais, e, ainda, ratificando um processo de pós-colonialismo cultural.

Na concepção de Said (1989; 1993), o sujeito colonial é constituído a partir do discurso dominante. Assim, muitas abordagens, inclusive da pesquisa social, não contemplam em suas análises a intervenção imperialista como um fator que ainda afeta as nossas representações. O autor afirma que a descolonização não se resume apenas à desocupação territorial, mas que deixa influências no campo das ideias, imagens e representações que temos de nós mesmos e de nossa sociedade. Por isso, ao observar rotulações e a incorporação do conceito de Geração Y em diferentes países, compreendendo-a como uma Geração planetária, verifica-se um pós-colonialismo cultural, ainda presente em nossos dias e, frequentemente, incorporado de maneira acrítica pela comunidade científica.

Essa ideia de Geração planetária é contestada por autores como Pais (2001), Galland (1990; 2000; 2001; 2007) e Cohen (2007) que destacam a fragmentação das trajetórias juvenis. Pais (2001) e Galland (2000; 2001; 2007), ao analisarem os jovens portugueses e franceses, destacam que a juventude atual apresenta uma grande ruptura com o modelo tradicional que marca o século XX. Neste modelo, a passagem para a vida adulta tem três marcos: a entrada no mundo do trabalho, a saída da casa dos pais e o casamento. No entanto, com o crescimento do desemprego e das dificuldades de inserção profissional, observa-se a ampliação do tempo de estudos como meio de aumentar o capital cultural e o ingresso no mercado de trabalho, marcado por idas e vindas em atividades atípicas ou precárias. Da mesma forma, a maior liberdade sexual e as alterações jurídicas e de comportamento tornam mais frequentes diferentes períodos de experimentação da vida a dois. Desta forma, se dissolvem marcos de passagem bem definidos e a juventude passa a ser compreendida como um período de moratória para a chegada à vida adulta.

Com base nesses autores, o modelo abrangente que tem sido empregado para descrever os jovens, a chamada "Geração Y", não pode ser utilizado para compreender uma geração ou a juventude de um país como o Brasil, por exemplo, onde o ensino superior é um privilégio e a inserção digital um desafio. Assim, para aprofundar o debate sobre juventude e trabalho na atualidade, este texto tem por objetivo apresentar as bases para compreensão do conceito de Geração Y ao retomar os conceitos de Juventude e Geração tratados pelas ciências sociais, rediscutindo as potencialidades e limites do conceito de Geração Y a partir de tais referenciais.

Na primeira metade do século XX, Karl Mannheim (1993) trouxe uma das principais contribuições para a compreensão do conceito de Geração. Para o autor, as Gerações são dimensões analíticas importantes para a compreensão da dinâmica das mudanças sociais e de formas de pensar e de agir de uma época. As gerações formam produtos específicos que, pela ação dos tempos históricos e biográficos, podem produzir mudanças sociais, mas pode ser, também, o resultado de uma mudança gestada pela

geração anterior. Portanto, o que constrói uma geração não se relaciona somente com um tempo cronológico de nascimento, não há um padrão temporal para formação de uma geração, que pode permanecer por dez ou quinze anos ou por séculos, como aconteceu no período feudal.

O tempo é apenas uma demarcação potencial, pois é o processo histórico que aproxima os jovens de uma mesma geração, integrantes de uma mesma faixa etária. Nessa integração, destacam-se dois componentes: eventos históricos que quebram a continuidade formando uma ideia de antes e depois na vida social, e a forma como esses eventos são vivenciados pelos diferentes grupos etários, que estão em diferentes momentos do seu processo de socialização. Tais eventos podem ser tanto grandes e catastróficos problemas sociais ou naturais, ou lentos processos econômicos, políticos e culturais, que aos poucos tornam o modo de vida anterior e as experiências relacionadas aos jovens sem sentido (TOMIZAKI, 2010).

Assim, para uma análise geracional, o simples marco cronológico é apenas um ponto referencial, mas não serve como base para delimitar as formas de agir de um grupo etário. Afirmar que um jovem pertence à Geração Y porque nasceu depois de 1978/1982 é simplificar o conceito e a compreensão da ideia de geração, pois é preciso que se reconheçam os fatos históricos marcantes de uma época e/ou região. Neste sentido, embora possa haver eventos de significado mundial, como o 11 de setembro de 2001, a vinculação dessa geração com o fato precisa produzir algum sentido. Assim, cabe questionar: será que para os jovens brasileiros nas duas últimas décadas não haverá fatos mais marcantes que aquele ocorrido em solo americano? A abertura comercial, a estabilização econômica, o novo momento econômico e político que o país vive no cenário mundial não seriam mais importantes?

Para pensar em geração é preciso pensar em *coortes* históricas e memórias coletivas. No conceito de *coorte* histórica, se estabelece que as pessoas vivem um mesmo período histórico e formam e assimilam valores semelhantes. A ideia de memórias coletivas estabelece que indivíduos com idades similares tenham memórias semelhantes quanto aos eventos que marcaram esse período. Com isso, os valores que se mostram nas ações e preferências permanecem ao longo das diferentes fases do ciclo de vida (NOBLE; SCHEWE, 2003). Grandes eventos (guerras, crises econômicas, transformações políticas etc.) definem o momento de surgimento de uma *coorte*, que se mantém até o surgimento de um novo evento transformador.

Uma geração também representa uma situação de classe, pois os indivíduos que vivenciam um campo determinado tendem a desenvolver uma forma específica de pensar e de agir, bem como de interferir no processo histórico. Para que a situação de classe tenha sentido, é preciso que o grupo tenha um conjunto de experiências compartilhadas para as quais atribuam significados semelhantes, embora isto não implique numa homogeneidade absoluta no interior do grupo (TOMIZAKI, 2010). Por isso, levando em conta a enorme desigualdade social que ainda marca a realidade brasileira, acreditar que no presente há apenas uma geração, marcada pelo domínio da tecnologia e pelo imperativo de suas escolhas, é algo deslocado da realidade e serve apenas para reforçar a lógica de que existem ganhadores e perdedores na sociedade e que aqueles que não possuem as características da geração Y são despreparados para vivenciar o seu tempo e alcançar os melhores postos de trabalho.

A compreensão do período histórico permite aprofundar as possibilidades e limitações que se apresentam para o grupo a partir da conjuntura econômica, social e cultural que ele vivencia, além de permitir o aprofundamento da discussão sobre o tempo cronológico que define uma geração, experiências comuns e relações com outras gerações. Nessa direção, ressalta-se a importância de considerar as relações que o indivíduo estabelece com o sistema de formação e com o mercado de trabalho. Embora não estejam desconectadas de gerações históricas, as gerações familiares trazem aspectos específicos da vivência geracional no sistema de ensino ou em determinados campos de atuação profissional.

Ao analisar a ideia de Geração Y, segundo esses conceitos, percebe-se que a compreensão da conjuntura histórica e as experiências concretas restringem-se a sua relação com as novas tecnologias e meios de comunicação, deixando de lembrar outros

aspectos sociais, econômicos e culturais que servem como moldura para a formação dos grupos geracionais da atualidade. Além disso, o destaque para a alta qualificação e conhecimento tecnológico ignora a existência de diferentes classes, como se a sociedade formasse apenas um grupo econômico único e coeso.

A relação entre classe, juventude e formação está presente desde o século XVI, no primeiro afastamento da criança do meio familiar para sua educação, essa restrita às classes favorecidas. Posteriormente, no século XVII, se instala um duplo sistema de ensino: um curto (escola) para o povo e outro mais longo (liceu), que exige mais tempo de dedicação e o afastamento da vida produtiva, destinado às classes favorecidas (ARIÉS, 1981; ABRAMO, 1994).

Assim, é importante marcar que uma geração não se constitui de modo independente e livre do contexto sócio-histórico, é preciso que se considere a influência mútua entre as gerações, notadamente no processo de socialização. Assim para a compreensão de uma geração, deve-se adotar uma análise relacional que foque a co-construção dos grupos geracionais e não apenas os conflitos e diferenças que as marcam, como as publicações atuais têm buscado destacar no antagonismo entre as gerações X e Y, sobretudo os conflitos no ambiente de trabalho. Essa interação é pautada pelos aspectos históricos que marcam todos os grupos sociais.

Da mesma forma, as relações familiares ou de parentesco são praticamente desconsideradas - como se os indivíduos dessa geração construíssem tudo por seus próprios esforços - o que talvez explique o individualismo e o hedonismo, traços característicos de muitos grupos juvenis. Além disso, o conceito de Geração pode estar vinculado aos diferentes grupos etários de uma sociedade, não apenas aos indivíduos jovens. Logo, para complementar a discussão atual sobre a Geração Y, torna-se relevante aprofundar a compreensão sobre o conceito ligado a um momento de transição na vida dos indivíduos: a Juventude.

Ao analisar o conceito de Geração Y sobre as bases da sociologia da juventude, vemos que a discussão atual tem definida uma única juventude na contemporaneidade, quando, na verdade, o conceito de juventude é múltiplo: as juventudes. Cada grupo juvenil será influenciado pela região e local (rural ou urbano) em que habita, nível de instrução, curso de formação, vinculação a instituições etc. Ou seja, um único conceito não consegue congrega todo o mosaico de vivências juvenis que se constroem em cada período histórico.

A relação entre trabalho e juventude, as condições de vida, as oportunidades de desenvolvimento e o tempo disponível apresentam-se como peculiaridades que separam radicalmente adolescentes que trabalham por necessidade daqueles que só estudam ou buscam o trabalho como meio de desenvolvimento profissional. Neste exemplo, reconhecem-se dois pólos: o daqueles que, pela necessidade econômica, anseiam por antecipar a vida adulta como forma de conseguir prover mais recursos para si e/ou para sua família, e o outro, no extremo oposto, formado por jovens "burgueses" interessados em manter os benefícios do tempo livre ou de poder constituir uma base sólida para sua carreira.

O discurso empresarial destaca que esses jovens seriam mais inquietos e difíceis de se manterem no trabalho. No entanto, é esquecido que tal inquietação pode ser decorrente da desinstitucionalização do emprego, pois, até o final do século XX, para sentir-se integrante da sociedade era necessário ter uma carreira, uma identidade social adulta relacionada com a função econômica ou laboral específica. O trabalho produtivo não era apenas um meio para atingir um fim econômico, mas também uma marca de identidade, uma espécie de validação social de sua importância e de pertença a um grupo conhecido.

Quanto ao contexto de formação da juventude atual, por um lado, temos o indivíduo que busca a melhor oportunidade, por outro, o processo de transformação das normas de emprego é a marca de uma forte segmentação das trajetórias de acesso ao primeiro trabalho. A juventude de hoje é mais instruída e preparada, deseja melhores oportunidades, mas isto nem sempre é possível (PERRET-CLERMONT, 2004).

Para alguns jovens, notadamente aqueles pertencentes a grupos que sofrem algum preconceito étnico, o fenômeno da precarização aparece de forma precoce e

durável. As trajetórias construídas sobre a alternância de trabalhos temporários levam a períodos de desemprego, trabalho em tempo parcial, retorno aos estudos e, num panorama mais amplo, ao rebaixamento profissional (FONDEUR; LEFRESNE, 2000; MARCHAND, 2004).

Considerando a atualidade da América Latina, Kliksberg (2006) destaca que as trajetórias vivenciais assumem diferentes caminhos de acordo com os estratos sociais a que os jovens pertencem. As classes abastadas buscam níveis elevados de educação, saúde, trabalho e habitação, um modo de vida próximo ao encontrado em países desenvolvidos. Os jovens carentes têm sua trajetória marcada por limitadas possibilidades de educação e trabalho, bem como redes sociais que pouco contribuem para o crescimento profissional. Desta forma, sua inserção no mercado de trabalho se dá de forma mais precária, permanecendo, em sua maioria, na mesma situação de privação vivenciada pelos pais. Desta forma, temos evidências que no contexto latino americano, sobretudo o brasileiro, quando se fala em Geração Y estamos falando de um grupo pertencente a um estrato superior, que não representa, portanto, a totalidade dos jovens brasileiros.

Como se observa, embora tenha recebido destaque na atualidade, a ideia de Geração Y é frágil se for analisada a partir dos conceitos sociológicos de Geração e Juventude. Além disso, apresenta-se deslocada de parte das discussões sobre as relações de trabalho da juventude atual, marcada pelo aumento da formação escolar, dificuldade de acesso ao emprego e precarização das relações de trabalho/emprego.

O conceito de Geração ressalta que o aspecto cronológico é apenas um dos itens que deve ser considerado na delimitação de uma geração, sendo importante que se incorpore a ideia de classe, de contexto histórico, de vivências comuns e de relações familiares e intergeracionais. O conceito de juventude mostra que os indivíduos em um mesmo grupo etário quase nunca formam uma identidade única, sendo necessário que se trate de juventudes, e não de um grupo único e homogêneo.

Atualmente, as contínuas mudanças nos sistemas produtivos, integração de inovações tecnológicas e a nova fase de internacionalização dos mercados refletem, também, sobre o ciclo de vida das pessoas. Entre os jovens que enfrentam os maiores índices de desemprego, proliferam vínculos de trabalho precários, ao mesmo tempo em que são requeridas maiores qualificações. Assim, para que se possa discutir a relação entre a geração atual e o trabalho é preciso primeiramente fazer uma delimitação dos aspectos contextuais e particulares daquele grupo (nível de formação, profissão, classe social etc.) evitando generalizações.

Considerar que todos os jovens que nasceram em determinado período pertencem a um único grupo como tem sido caracterizada a Geração Y é esquecer as diferenças regionais e desigualdades sociais da juventude brasileira. Alguns poderiam se enquadrar neste perfil, mas trata-se de uma minoria frente à grande parte de jovens que, apesar da existência de redes sociais, *internet*, enfim, tecnologias que deveriam aproximá-los deste modelo, por vezes, reforçam a distância que se pretende eliminar. A juventude, portanto, não é um grupo único, sendo formado por uma diversidade de grupos que trazem consigo particularidades regionais, étnicas e culturais. As juventudes brasileiras são diversas, sendo necessária conhecê-las para dar a correta dimensão do grupo que se está analisando.

Os trabalhos de Gonçalves (2005), Kliksberg (2006), Lopes *et al.* (2008), Gonçalves *et al.* (2008) e Arend e Reis (2009) mostram juventudes diferentes daquela formada por jovens protegidos, decididos e amplamente inseridos no mundo tecnológico, caracterizados como Geração Y. Nessas pesquisas, se destacam: a dificuldade para encontrar um emprego formal, a baixa qualificação de grande parte dos jovens, os precários caminhos de inserção profissional percorrido por estes. Nesses grupos juvenis, a independência e a liberdade ganham outro sentido quando desde cedo o jovem tem a necessidade de contribuir para o sustento e sobrevivência da família, de custear os próprios estudos, de dividir espaço entre trabalho e o cuidado dos filhos que, muitas vezes, chegam antes do término da adolescência.

Além disso, a vivência da atual Geração de jovens ganha diferentes sentidos quando analisadas situações de classe gênero, etnia, crença religiosa, orientação se-

xual etc. No Brasil, ainda precisamos do esforço de décadas até que essas barreiras diminuam e as oportunidades, ou mesmo as dificuldades, para os jovens se inserirem no mercado de trabalho, sejam as mesmas, independente da sua posição social.

Para a área de gestão de pessoas, portanto, é importante reconhecer que a atual geração que ingressa no mercado de trabalho não é formada por apenas um mesmo grupo juvenil. Existem os representantes da Geração Y que cultuam valores e têm um modo de vida semelhante ao vivenciado por jovens de países desenvolvidos, mas estes são minoria. No entanto, é preciso que os estudos sobre juventudes e gerações da área de gestão de pessoas considerem, também, as experiências dos jovens operários, trabalhadores de *call center*, *motoboys*, *freelancers*, menores aprendizes etc., que tem modos de vida e de ingresso no mundo profissional bastante distante daqueles que ingressam no mercado com o curso superior completo ou ainda em andamento.

Desta forma, deve-se considerar, ainda, que os modos de inserção profissional são bastante distintos para cada área de conhecimento. É possível dizer que os jovens engenheiros, profissionais da área da saúde, *trainees* de grandes empresas, estudantes das licenciaturas, que já desde a formação conhecem as peculiaridades de sua profissão, são todos integrantes de uma mesma Geração? Seriam todos eles participantes da Geração Y? Um país em terceiro lugar no índice de desigualdade no mundo, em que apenas 14% da população chegam ao ensino superior e 38% dos concluintes não alcançam o nível pleno de formação (PNUD, 2010; PMN, 2012), é possível acreditar que existe um grupo geracional homogêneo e com todas as características que marcam a Geração Y?

Enfim, compreender as dúvidas, as dificuldades e os anseios da juventude permite-nos analisar os dilemas da contemporaneidade, bem como as esperanças e as perspectivas em relação ao curso das transformações sociais do presente e aos rumos que essas tendências imprimem para a conformação social futura. Acreditamos que o conceito de geração a ser empregado nos estudos nacionais requer uma contextualização adequada, respeitando os aspectos históricos e sociais que marcam a sociedade brasileira, pois enquanto permanecerem generalizações que se referem a uma parcela restrita da população, o pesquisador seguirá contribuindo para a reprodução das desigualdades sociais características deste país.

## Referências

- ABRAMO, H. W. *Cenas juvenis*. São Paulo: Scritta, 1994.
- AREND, S. M. F.; REIS, A. M. D. dos. Juventude e restaurantes *fastfood*: a dura face do trabalho flexível. *Revista katálysis*, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 142-151, dez. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-49802009000200003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802009000200003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 12 ago. 2011.
- ARIÈS, P. *História social da criança e da família*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- BARRETO, L.M. *et al.* Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 6., 2010, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2010.
- CLARO, J. A. C. *et al.* Estilo de vida do jovem da "Geração Y" e suas perspectivas de carreira, renda e consumo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 13., 2010, São Paulo. *Anais...* São Paulo : FEA/USP, 2010.
- COHEN, D. *Une jeunesse difficile*: portrait économique et social de la jeunesse française. Paris: D'ULM, 2007.
- COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. A Geração Net. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA - EnANPAD, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas,: ANPAD, 2001.

- DIB, S. K.; CASTRO, L. R. O trabalho é projeto de vida para os jovens? In: *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v.13, n.1, p. 1-15, 2010.
- FONDEUR, Y.; LEFRESNE, F. Les jeunes, vecteurs de la transformation structurelle des normes d'emploi en Europe? In: *Travail et Emploi*, n. 83, p. 115-134, Juil. 2000.
- GALLAND, O. Adolescence, post-adolescence, jeunesse : retour sur quelques interprétations. In: *Revue Française de Sociologie*, v. 42, n. 4, p. 611-640, 2001.
- GALLAND, Olivier. Formes et transformations de l'entrée dans la vie adulte. *Sociologie du Travail*, 1990. n. 1, p. 32-52 1990
- \_\_\_\_\_. Entrer dans la vie adulte : des étapes toujours plus tardives, mais resserrées, *Economie et Statistique*, v. 337, n. 337-338, p. 13-36, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Sociologie de la jeunesse*. Paris: A. Colin, 2007.
- GONCALVES, H. S. Juventude brasileira, entre a tradição e a modernidade. *Tempo social*, São Paulo, v. 17, n. 2, p.207-219, nov. 2005.
- GONCALVES, H. S. *et al.* Problemas da juventude e seus enfrentamentos: um estudo de representações sociais. *Psicologia e Sociedade*, v.20, n.2, p. 217-225, maio 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822008000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822008000200009&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 12 ago. 2011.
- Instituto Paulo Montenegro (IPM). *Instituto Paulo Montenegro e Ação Educativa mostram evolução do alfabetismo funcional na última década*. 2012. Disponível em: [http://www.ipm.org.br/ipmb\\_pagina.php?mpg=4.03.00.00.00&ver=por](http://www.ipm.org.br/ipmb_pagina.php?mpg=4.03.00.00.00&ver=por). Acesso em: 15 ago. 2012.
- KLIKSBERG, B. O contexto da juventude na América Latina e no Caribe: as grandes interrogações. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 909-942, out. 2006.
- LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y*. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008. Disponível em: <<http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratisos/R130.pdf>>. Acesso em: mar. 2010.
- LOPES, R. E. *et al.* Juventude pobre, violência e cidadania. *Saúde e sociedade*. v.17, n.3, p. 63-76, jul. 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-12902008000300008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902008000300008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 12 ago. 2011.
- MANNHEIM, K. El problema de las generaciones. In: *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (REIS), n. 62, p. 145-168, 1993[1928].
- MARCHAND, O. Gestion des âges et flexibilité du marché du travail. In: *Travail et Emploi*, n. 100, p. 59-67, Oct. 2004.
- MOTTA, Paulo Cesar; GOMES, Monica Zaidan; VALENTE, Paula. Venderam meu futuro: crise e a nova geração. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. v.3, n.2, p. 20-34. Disponível em: <http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/85/69>. Acesso em: 12 abr. 2011.
- NOBLE, S.M.; SCHEWE, C.D. Cohort segmentation: an exploration of its validity. *Journal of Business Research*, v. 56, p. 979-87. 2003.
- OIT (Organização Internacional do Trabalho). *Tendances mondiales de l'emploi 2011: ledéfi d'une reprise de l'emploi*. Genebra: OIT. 2011. Disponível em: [http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS\\_150441/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_150441/lang--fr/index.htm). Acesso em: 05 ago. 2011.
- PAIS, J.M. *Ganchos, tachos e biscates*. Porto: Ambar, 2001.

PERRET-CLERMONT, A. N. Espaços de pensamento da juventude. In: PERRET-CLERMONT, A. N. *et al. Interação Social: aprendizagem e interação na adolescência e juventude*. Lisboa: Instituto Piaget, 2004. p. 17-26.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). *Relatório do Desenvolvimento Humano 2010*. Nova York, 2010.

POUGET, P. *Intégrer et manager la Génération Y*. Paris : Editions Vuibert, 2010.

SAID, E. Representing the colonized: anthropology's interlocutors. *Critical Inquiry*, v. 15, p. 205-225, 1989.

\_\_\_\_\_. *Culture and imperialism*. New York: Vintage, 1993.

TOMIZAKI, K. Transmitir e herdar: o estudo dos fenômenos educativos em uma perspectiva intergeracional. *Educação & Sociedade*, v. 31, p. 327-346, 2010.

TULGAN, B. Generational shift: what we saw at the workplace revolution. *RainmakerThinking*. 17/09/2003. Disponível em: < <http://www.rainmakerthinking.com/pdf%20files/genshift.pdf> >. Acesso em: 12 nov. 2010.

TULGAN, B. *Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y*. San Francisco: John Wiley Trade, 2009.

VASCONCELOS, K. C. A. *et al.* Geração Y e suas âncoras de carreira. *Gestão Organizacional*, v. 8, p. 226-244, 2010.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA - EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

**Ensaio recebido em 13/10/2011.**

**Última versão recebida em 21/08/2012.**

**Ensaio aprovado em 30/08/2012.**