

## **A geração Y e o mercado de trabalho: percepções dos alunos do Curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense**

### ***Generation y and job market: perceptions of Tourism student of the Federal Fluminense University***

Flora Thamíris Rodrigues Bittencourt<sup>1</sup>

Carolina Lescura de Carvalho Castro<sup>2</sup>

---

Este artigo foi recebido em 17 de ABRIL de 2017 e aprovado em 15 de SETEMBRO de 2017

---

**Resumo:** Atualmente, nota-se a busca por um modelo de gestão de pessoas capaz de gerenciar a diversidade presente no espaço laboral. Considera-se que as empresas apresentam uma pluralidade de indivíduos com características distintas, tais como raça, etnia, gênero, idade, que influenciam, de maneira significativa, a dinâmica das gestões. Entre a diversidade, destaca-se a questão das diferenças geracionais presentes no universo das organizações. Trazendo esses aspectos para a realidade do turismo, nota-se o quanto é importante compreender como as gerações, especialmente a Y, estão se inserindo no mercado de trabalho. Assim, objetiva-se com este trabalho analisar as percepções da geração Y com relação ao mercado de trabalho. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e empírica, de caráter qualitativo, empregando-se o método do grupo focal aplicado com alunos da Universidade Federal Fluminense. Os principais resultados obtidos foram o singular modo de trabalhar da geração Y nas organizações, a incompreensão das demais gerações diante das particularidades e atuações da geração Y no contexto organizacional e o distanciamento existente entre o Curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense e a realidade do mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, mercado de trabalho, geração Y, Universidade Federal Fluminense, Curso de Turismo

---

<sup>1</sup>**Formação/curso:** Mestranda em Administração. **Instituição:** UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO/UFRRJ, Seropédica, RJ, Brasil. **E-mail:** flora\_thamiris@hotmail.com

<sup>2</sup>**Formação/curso:** Doutora em Administração. **Instituição:** UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS/UFLA, Lavras-MG, Brasil. **Filiação Institucional:** Professora Adjunta do Curso de Turismo da UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO/UFOP, Ouro Preto, MG e do Programa de Pós-Graduação em Turismo da UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, Niterói, RJ, Brasil. **E-mail:** carolescura@gmail.com

**Abstract:** Currently, there is a search for a model of people management that can manage this diversity in the work space. It is considered that companies have a plurality of individuals with different characteristics, such as race, ethnicity, gender, age, among others, which influence significantly the dynamics of its efforts. Bringing these aspects to the reality of Tourism, stands out how important it is to understand how these generations, especially Generation Y, are inserted in the labor market. Thus, the aim of this paper includes researching the perceptions of Generation Y with respect to the labor market. For its fulfillment, a literature and qualitative empirical research was conducted using the method of focus group. The main results were the natural way of working Millennials within organizations, the incomprehension of other generations ahead of the special features and performances of Generation Y in the organizational context and the gap between the Tourism Programme of Universidade Federal Fluminense and reality of the labor market.

**Key words:** people management, Labor Market, Generation, Universidade Federal Fluminense, *Tourism Course*

## **1. Introdução**

É de consenso que a sociedade vem sofrendo mudanças e transformações em todas as áreas do conhecimento. Uma dessas áreas, que era conhecida como administração de recursos humanos, acabou se tornando obsoleta para muitas organizações. Isso porque agora se vive a Era da Informação, na qual o fator humano é o principal elemento responsável pela vantagem competitiva das empresas (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Desse modo, atualmente, já existem organizações que adeririam a um novo modelo, chamado de gestão de pessoas, no qual se considera o funcionário como um elemento que agrega valor e contribui para o crescimento da empresa. Com isso, com base nessa nova visão das organizações ante os colaboradores, em muitas empresas, há preocupação em gerir, de maneira efetiva, a diversidade de pessoas que nelas existem.

É preciso ressaltar que, nas organizações, há diversos tipos de funcionários nascidos em períodos diferentes e que apresentam valores, princípios, anseios e formas de atuar diversificados em um mesmo espaço, os quais colaboram para o alcance dos objetivos organizacionais em que estão inseridos. Cabe à empresa, então, saber gerir essa diversidade (ROBBINS, 2005).

Logo, faz-se necessário observar e compreender as gerações que estão presentes em um ambiente de trabalho para que, assim, os gestores possam identificar o perfil de cada uma delas e de que modo elas contribuirão para a empresa diante de estratégias, objetivos e metas corporativas, proporcionando um progresso organizacional.

Diante dessas colocações, ressalta-se que o foco do presente artigo é a geração Y, especialmente entre aqueles que estão atuando na atividade turística. Portanto, nesse estudo, objetiva-se pesquisar as percepções da geração Y, particularmente os estudantes de Turismo da Universidade Federal Fluminense (UFF), com relação ao mercado de trabalho.

O que justifica a realização desta pesquisa é o fato de, no Brasil, haver pouco entendimento, nas organizações, com relação ao comportamento das gerações no mercado de trabalho, principalmente da geração Y, foco deste artigo. Essa geração, vale lembrar, está ingressando e/ou estabilizando-se no ambiente profissional. Além do mais, também há escassez de estudos sobre essa geração, por isso, nas empresas, também se acaba não aproveitando melhor os funcionários na obtenção de resultados, pois se desconhece o perfil do colaborador (LEMOS; CAVAZOTTE; NOGUEIRA, 2012).

Para a realização do presente estudo, foi necessária uma pesquisa de natureza teórico/ empírica. No trabalho de campo, optou-se pela realização de um grupo focal com alunos do Curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense, escolhendo-se aqueles que pertencem à geração Y e que estagiaram ou estão estagiando no setor turístico.

Finalmente, acrescenta-se que este artigo está estruturado em cinco partes, além desta introdução. Na segunda seção, trata-se da diversidade organizacional e do espaço competitivo; na terceira, disserta-se sobre a formação e a atuação do bacharel em Turismo; na quarta e na quinta, observam-se respectivamente, a metodologia e a análise de resultados. E, finalmente, na sexta seção, encerra-se o artigo com a apresentação das considerações finais.

## **2.A diversidade organizacional e o atual cenário competitivo**

No século XX, diversas transformações acarretaram mudanças nos segmentos da sociedade, organizações, áreas do conhecimento e, assim, na área de gestão de pessoas (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008). Atualmente, vivencia-se o que as referidas autoras denominam de Era Informacional. No atual momento, nas empresas, entende-se, cada vez mais, que o capital humano representa o principal valor organizacional.

Sabendo-se que as pessoas são fundamentais nas organizações, vale destacar que o ambiente nas empresas é plural, ou seja, é composto por uma força de trabalho heterogênea no que tange raça, etnia,

sexo, religião, idade, orientação sexual e deficiência física (ROBBINS, 2005). Hoje, para o autor, os trabalhadores não deixam de lado crenças, valores culturais e preferências quando chegam ao ambiente organizacional. Robbins (2005, p.14) assevera: “O desafio para as organizações, portanto, é conseguir acomodar os diferentes grupos de pessoas, atendendo aos seus diferentes estilos de vida, necessidades familiares e modos de trabalhar.”

As diferenças entre os indivíduos estão relacionadas, segundo Pereira e Hanashiro (2010), com a diversidade. Conforme a autora, a crescente globalização das empresas proporciona a expansão gradativa das atividades para outros países. Com isso, fica elevada a diversidade das pessoas que atuam nas organizações, pois o ambiente interno torna-se multiétnico e multipolarizado. Além disso, a autora aponta que a diversidade organizacional é fonte de vantagem competitiva para a empresa, uma vez que a força de trabalho diversificada é mais criativa e inovadora, já que revela mais ideias e abordagens variadas. Adicionalmente, com a expansão e mobilização geográfica, em razão do advento da globalização, nas empresas, há mais flexibilidade para lidar com as diferenças (PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Robbins (2005) também afirma que, quando bem gerida, a diversidade, além de promover a criatividade e a inovação nas organizações, também aprimora a tomada de decisões por trazer novas perspectivas para os problemas. Pereira e Hanashiro (2010) asseguram que defender a ideia da diversidade nas organizações é uma ação positiva para a evolução delas, pois se considera que complementa o acesso a novos nichos do mercado, eleva a moral e incrementa a produtividade dos indivíduos. Todavia as autoras observam que, no século XX, os líderes organizacionais procuravam tratar a classe trabalhadora de forma homogênea (buscavam não diferenciar o pensamento, o jeito de agir e de ser dos funcionários).

Ademais, abordada a gestão da diversidade, é fundamental destacar a presença das gerações em um ambiente organizacional, já que, também, estão inseridas no contexto de diversidade. Em vista disso, cabe ao gestor distinguir as diferenças de cada grupo de indivíduos que pertencem a uma determinada faixa etária, os quais se intitulam de gerações, para alocá-los em posições de trabalho que estejam de acordo com os perfis de determinado grupo (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012). Temática que será tratada na próxima seção.

## **2.1 Gerações no mercado de trabalho**

Primeiramente, é preciso entender o que são gerações para depois esclarecer como é o comportamento de seus representantes no ambiente organizacional. Para Veloso, Silva e Dutra (2012), o termo geração, comumente, remete a um dado grupo de pessoas, as quais nasceram em uma determinada

época, vivenciaram eventos históricos e sociais significantes em estágios cruciais do desenvolvimento e influenciaram valores, atitudes e crenças.

Quanto ao critério de definição por idade, as gerações podem ser compreendidas como um conjunto de indivíduos que pertence a uma mesma faixa etária. O intervalo entre as gerações costuma ocorrer em, aproximadamente, 25 anos (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012). Para os referidos autores, de acordo com as peculiaridades da época de nascimento e dadas as condições de ambiente, as pessoas de certa geração podem apresentar características que as diferenciam das demais vinculadas a outras gerações.

Neste trabalho, adota-se denominações propostas por Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), tais como filhos do pós-guerra ou *baby boomers*, X e Y, já que são as gerações mais conhecidas e empregadas na literatura empresarial e acadêmica. Contudo, ainda que seja essencial levar em conta as diferenças humanas, não é impróprio cogitar que as pessoas de uma mesma geração compartilhem expectativas, desejos e percepções sobre o trabalho e o papel das organizações laborais em suas vidas (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012).

A geração do pós-guerra, meados da década de 1940 até meados da década de 1960, pode ser chamada de geração filhos do pós-guerra ou *baby boomers* — a última denominação é mais conhecida, pois, já ao nascer, o mundo não apresentava mais sinais de destruição. Essa geração buscou conquistar a paz que havia sido rompida por antigos padrões estabelecidos pela geração tradicional. Desenvolver os valores pessoais ficou sendo um dos objetivos das pessoas nascidas nessa época, uma vez que as famílias, anteriormente, passaram por um período de guerra. Além disso, a educação também foi uma das preocupações dessa geração, pois a guerra comprometeu os estudos em muitas famílias (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

As relações profissionais com os patrões, para a geração explicitada, variam de um extremo a outro, como satisfeitas ou insatisfeitas, embora no trabalho se procure agir com foco e de acordo com o estabelecido. Seguir os valores tradicionais relacionados com o cumprimento de deveres quanto à carreira, à organização, à educação, à criação dos filhos, ao matrimônio, entre outras características, tornou-se importante papel para essa geração. Por isso, a tendência de mais cooperação e participação nos trabalhos. A geração *baby boomer* assim se comporta pela necessidade de provar o próprio valor e de fortalecer a identidade profissional (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012).

Já para a geração X, que surge entre meados da década de 1960, fim da década de 1970 e início dos anos 1980, a qualidade de vida tornou-se um dos assuntos mais importantes entre seus integrantes que prezavam, entre outros aspectos, a liberdade no trabalho e nos relacionamentos pessoais. Por meio do avanço tecnológico, na área das comunicações, buscou-se um equilíbrio entre as atividades particulares e profissionais. Porém, com a crise de desemprego, durante a década de 1980, as pessoas dessa geração

passaram a ficar desacreditadas e fechadas com as demais. Com isso, procuraram proteger-se de possíveis ameaças exógenas (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

A geração X, diferentemente dos *boomers*, empenha-se em não compartilhar o mesmo compromisso com as organizações em que trabalham. Valorizam o trabalho para si e tratam a autoridade de maneira informal. Ademais, essa geração pode ser mais relacionada com qualidade de vida, horários flexíveis de trabalho e independência. Então, os membros dessa geração preferem trabalhar sozinhos, reunindo-se apenas quando há necessidade de solucionar problemas, planejar algum tema ou delimitar os próximos objetivos de trabalho (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012).

A próxima geração, com início na década de 1980 até meados da primeira década do século XXI (2003 a 2004), denomina-se geração Y. Foco deste artigo, tem sido objeto de estudos em diversas áreas do conhecimento, além de estar ligada a características, como o ritmo de mudança, a necessidade e o grau de interatividade, o acesso à informação e a visão de mundo; em conjunto, promove uma nova forma de ser e agir na sociedade que acarreta reflexos significativos no modo de trabalho (VASCONCELOS *et al.*, 2010). Por isso, a seguir, serão apresentadas as características dessa geração e o atual contexto em que está inserida.

A criatividade e a cultura virtual, provenientes do exacerbado desenvolvimento tecnológico que o mundo sofre diariamente, fazem parte do cenário em que está inserida a geração Y, superando as gerações anteriores. A desenvoltura em lidar com equipamentos eletrônicos recai sobre essa geração que apresenta habilidade em tecnologia da informação. Portanto fica notória a facilidade que tem ao entender e manusear máquinas, as quais estão presentes na maioria dos espaços de trabalho e também na vida dos indivíduos.

Características, como permanente conexão com algum tipo de mídia social, valorização da diversidade, preocupação com questões sociais e direitos humanos, mais criação que recepção, além de curiosidade, alegria, flexibilidade, colaboração, inovação, formação de redes para alcançar objetivos, prioridade do lado pessoal em vez do profissional, imediatismo, impaciência, decisão voltada para resultados, sem restrições, limitações e frustrações, compreensão do trabalho como um desafio e diversão, além de valorização do ambiente informal com transparência e liberdade, sem medo da rotatividade de empregos, são algumas das peculiaridades dessa geração (VASCONCELOS *et al.*, 2010).

Porém é válido destacar, conforme Amui (2011, p. 78), que alguns jovens profissionais pertencentes a essa geração sofrem de uma “virtual capacidade de concentração. São erráticos, checando *status* em redes sociais, respondendo SMS<sup>3</sup> quase ao mesmo tempo em que respondem a *e-mails*”. Para o

---

<sup>3</sup> SMS significa *Short Message Service*. É utilizado para o envio de mensagens curtas em telefones celulares.

autor, a falta de foco cognitivo distancia esses profissionais de um processo motivador ou voltado à realização de função no recinto de trabalho.

O processo de busca por um trabalho requer um tempo de amadurecimento e paciência para esperar por oportunidades. Esse é um ponto fraco da geração Y. Assim, conforme Thamer (2011), altas taxas de rotatividade e pouco tempo de permanência nas organizações não permitem aos profissionais dessa geração construções da base de empregabilidade (desenvolvimento de sólidas competências técnicas e comportamentais, além de participação decisiva em projetos de sucessos).

Os indivíduos dessa geração, muitas vezes, são caracterizados por relutarem no que tange a obedecer à hierarquia de uma organização. Almejam por uma direção clara e colaboração nas atividades desempenhadas, além de procurarem flexibilidade e autonomia na execução de tarefas, uma vez que apresentam vantagem de liderar habilmente as novas tecnologias. Essa geração rejeita tradicionais intervenções educativas em favor da interatividade e modelagem de formas de aprendizado que atendam às necessidades. Atitudes — como contestação, inquietação e insubordinação — podem ser percebidas, algumas vezes, no cotidiano das organizações atuais quando há a presença da geração Y (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012).

De acordo com Miranda (2013), é comum caracterizar os profissionais da geração Y por estereótipos, por exemplo, ansiosos, não focados, opção por fazer tudo ao mesmo tempo, impacientes, etc. Porém, segundo a autora, esses atributos são injustos e não refletem essa geração, uma vez que a ansiedade, a falta de foco, a irreverência, o questionamento constante e a vontade de fazer tudo ao mesmo tempo não são características das pessoas pertencentes à geração Y, mas de jovens de qualquer geração.

### **3. Formação e atuação do bacharel em Turismo**

É importante destacar que o mercado de trabalho que engloba o turismo está muito competitivo e exige profissionais capacitados e habilitados para exercer as atribuições (ROSINI; FERREYROS, 2006).

A partir da década de 1990, os cursos de graduação em Turismo tiveram um crescimento, mais especificamente a partir de 1995, quando houve um aumento considerável desses cursos no Brasil. Entretanto, em razão da complexidade e abrangência das atividades relacionadas com o segmento turístico, que também é uma área de interesses acadêmico/ científico relativamente nova, ainda há escassez de estudos exclusivos para permitir uma definição precisa de um perfil profissional condizente com as tendências turísticas mundiais e regionais em que tais profissionais irão atuar (ANTUNES *et.al.*, 2005).

No campo do turismo, é possível trabalhar com um universo bastante plural: “hospedagem, transporte, agenciamento, alimentação, lazer, eventos, hospitalidade, consultoria, entre outros” (ANSARAH, 2002, p. 42).

Contudo, mesmo que existam diversas opções de atuação para esses profissionais, ainda há barreiras ao adentrar-se o mercado de trabalho, o que acarreta desmotivação e, até mesmo, busca por novas áreas de atuação (SOUZA, 2008). Fonseca (2005), *apud* Souza (2008), afirma que um dos fatores geradores desse descontentamento, presente nos formados em Turismo, é o distanciamento existente entre teoria e prática, especificamente quando se trata de ensino superior.

Fornari (2006) também acrescenta que os profissionais de turismo estão recebendo críticas quanto à inadequação de suas formações ante exigências do contemporâneo mercado de trabalho em turismo. É notória uma crescente necessidade de interação entre a academia e o setor produtivo para que possa haver “sintonia entre as demandas de capacitação do mercado e o modelo pedagógico adotado nas instituições de ensino” (FORNARI, 2006, p. 24).

Não obstante, segundo Souza (2008), as instituições de ensino superior não podem voltar-se estritamente para o viés mercadológico. É preciso haver diálogo entre as instituições de ensino superior e o mercado para que haja articulação entre teoria e prática. Dessa forma, o bacharel em Turismo precisa ter uma formação que possibilite ampliar conhecimentos teóricos e práticos em diferentes campos: político, social, ambiental, pedagógico, ético, entre outros (SOUZA, 2008).

Lara (2010) atenta que, para vivenciar-se o turismo, é preciso uma formação plural do bacharel dessa área. Com isso, para o autor, os recursos humanos assumem destaque considerável diante de práticas pedagógicas desenvolvidas pelas instituições de ensino superior. O processo de ensino/aprendizagem torna-se significativo na formação do bacharel, pois, assim, ele será capaz de participar do desenvolvimento do turismo. Fornari (2006, p. 26) acrescenta que, como o turismo também é uma atividade de prestação de serviços, a qualificação dos recursos humanos “favorece o aproveitamento racional e rentável para o setor, auxiliando no desenvolvimento da atividade turística”.

É válido destacar que tais apontamentos e reflexões presentes nesta seção serviram como base para a realização de um grupo focal com estagiários e ex-estagiários pertencentes ao Curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense, apresentado no próximo item deste artigo.

#### **4. Metodologia**

O presente estudo é de natureza qualitativa. De acordo com Gil (2008), o método qualitativo é bastante indicado para estudos que em que se objetiva apreender percepções, olhares, sentimentos,



motivações e atitudes, informações de caráter subjetivo que vão além daquilo que uma pesquisa quantitativa pode oferecer.

Segundo Dias (2000, p. 8), “dentre as técnicas mais utilizadas em pesquisas qualitativas, destacam-se as entrevistas não direcionadas e semiestruturadas, as técnicas projetivas e os grupos focais”, os quais são destaque neste trabalho.

O grupo focal é dividido em três etapas: planejamento, condução das entrevistas e análise dos dados. Na fase de planejamento, são feitas reflexões sobre o propósito da realização do grupo focal, e a organização de pensamentos de maneira lógica e sequencial. A fase de condução consiste em moderar as entrevistas. Por último, na análise de dados, realizam-se transcrições, tratamento das informações e elaboração de relatórios (OLIVEIRA; FREITAS, 2006).

Desse modo, formou-se um grupo focal com estudantes do Curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense, que já tivessem estagiado ou ainda estagiando, todos pertencentes à geração Y, com o objetivo de pesquisar as percepções dessa geração com relação ao mercado de trabalho. Todos os integrantes foram convidados a participar do grupo focal pela rede social *facebook*, uma vez que essa mídia é usada, frequentemente, por eles.

O grupo focal encontrou-se em uma sala de aula da universidade, contando com sete participantes e um moderador. A sessão foi gravada e teve duração de uma hora e quarenta minutos.

Com o intuito de tornar mais fácil a identificação dos participantes, além de preservar suas identidades, adotaram-se nomes fictícios, para que não houvesse constrangimento no momento da realização do grupo focal, como é exposto no Quadro 1.

**Quadro 1. Características dos participantes**

Nome	Idade	Período	Está estagiando (sim/não)	Segmento do estágio
Mariana	25 anos	9.º período	Sim	Hotelaria
Pedro	22 anos	6.º período	Não	Órgão Público
Mathias	22 anos	6.º período	Não	Órgão Público
Ana	23 anos	9.º período	Não	Operadora
Carol	22 anos	9.º período	Não	Hotelaria
Bruno	22 anos	9.º período	Não	Transporte Marítimo
Paula	26 anos	6.º período	Sim	Órgão Público

Fonte: Elaboração própria.

Após a realização do grupo focal, as informações foram ouvidas e transcritas. Os resultados gerados serão expostos na próxima seção.

## **5. Análise dos resultados**

Após a coleta dos dados, obtidos mediante a realização do grupo focal com a presença de estagiários e ex-estagiários do Curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense, os diálogos foram submetidos a uma análise qualitativa, agrupando-se os principais resultados em três categorias: Geração Y: como se enxerga e como é vista; Curso de Turismo *versus* realidade do mercado de trabalho; Reflexões sobre a formação em Turismo.

### **5.1 Geração Y: como se enxerga e como é vista**

Como já explicado, todos os participantes do grupo focal são da geração Y — ainda que a maioria não tivesse muita consciência de que pertencia a essa geração — pois não souberam explicar o que seria quando foram submetidos às perguntas do roteiro. Porém, no momento do grupo focal, todos citaram características que os definiam como da geração Y.

Desse modo, expuseram-se particularidades que marcam essa geração, as quais estão relacionadas com permanente conexão com algum tipo de mídia social, valorização da diversidade, preocupação com questões sociais e direitos humanos. Observou-se que os membros são mais criadores que receptores; além de curiosos, alegres, flexíveis, colaboradores, inovadores, formam redes para alcançarem-se objetivos, priorizam o lado pessoal ao profissional, são imediatistas, impacientes, decididos e voltados para resultados, não lidam bem com restrições, limitações e frustrações, encaram o trabalho como um desafio e diversão, além de prezarem o ambiente informal com transparência e liberdade e não terem medo da rotatividade de empregos (VASCONCELOS *et al.*, 2010).

A fala de um participante, com relação à rotatividade de empregos, resumiu que esses jovens profissionais não estão muito preocupados com a garantia de empregabilidade em uma determinada organização, ao contrário das gerações antecessoras. “A gente não se apega muito a um determinado emprego. Por exemplo, as pessoas entravam numa empresa e ficavam naquela empresa até a aposentadoria. A gente já quer coisa nova” (MATHIAS).

Esse relato mostra que a geração Y não se preocupa tanto em construir uma carreira de anos em uma empresa, tais quais as gerações antecessoras, que ficavam anos em uma mesma organização para garantir estabilidade e vínculo profissional. Hoje, os jovens que estão-se inserindo no mercado de trabalho querem novidades: aprender e ter satisfação no que fazem. Se, por acaso, a empresa em que atuam não estiver em sintonia com os objetivos deles, são mais suscetíveis a procurar outro emprego que os satisfaçam.

As questões mais levantadas pelos participantes foram facilidades em lidar com a tecnologia. Todos tinham celulares *smartphones*; com isso, acessavam a internet do próprio telefone. É válido destacar

que se observou, durante a realização do grupo focal, uma média de três participantes respondendo a mensagens, enquanto respondiam a perguntas. Ferreira e Gaia (2013, p. 4) apontam que “essa geração tem como forte característica a simultaneidade de atividades realizadas, utilizando, inclusive, mais de uma mídia ao mesmo tempo”.

Foi explanado por uma participante quais eram as ferramentas de comunicação mais utilizadas por ela no dia a dia. A resposta esclareceu o quanto sua vida pessoal está ligada ao uso de tecnologia e à dependência que pode ser gerada em razão do uso diário.

Uso com frequência e-mail e celular, que eu não vivo sem. Para onde eu vou, meu celular está lá do lado. Até para tomar banho. Quanto ao *facebook*, eu tive que desativar porque ele estava atrapalhando minha vida, pois era o dia inteiro *on-line* naquilo, fuxicando tudo e estava viciante. Não conseguia fazer mais nada a não ser ficar conectada (CAROL).

Pelo diálogo de Carol, esclarece-se o quanto as pessoas passam o tempo conectadas nas redes sociais, o que acarreta dependência dos jovens a seus aparelhos celulares. Hoje, com o avanço da tecnologia, a maioria das pessoas dispõe de celular *smartphone*; com isso, ficam ligadas, a cada instante de tempo, nas informações que surgem no ambiente digital. Isso atrapalhou a vida pessoal da participante, pois a dependência dessa tecnologia viciou-a a tal ponto que atribuía alta importância ao que ocorria no mundo digital, em detrimento da vida privada.

A geração Y manifesta um conceito de trabalho diferente das demais gerações citadas neste artigo. De acordo com Infante e Pfrimer (2011), para profissionais das gerações anteriores, uma boa faculdade era sinônimo de um bom emprego, estabilidade e uma carreira promissora. Atualmente, é necessário ter alguma experiência profissional desde o início da faculdade, ter proficiência em pelo menos duas línguas estrangeiras, conhecer áreas diversas do campo de atuação e ter habilidades necessárias para alcançar resultados esperados. No entanto os jovens profissionais que estão-se inserindo no mercado enfrentam dificuldades no que se refere à falta de experiência.

Eu vejo a nossa geração como uma geração que quer tudo muito rápido e acaba se prejudicando com relação à experiência. Porque, na verdade, a gente faz muita coisa ao mesmo tempo. Se prepara [*sic*] para muitas coisas e tudo rapidamente, não prezando pela experiência. É uma geração que sofre pela falta de experiência (PAULA).

De acordo com Paula, a geração Y sofre muito com a falta de experiência, pois se submete, desde muito cedo, a realizar várias atividades em prol de uma melhor qualificação. O fato de realizar intercâmbio, conhecer vários idiomas, ter uma boa formação não significa que já se estará empregado. Muitas empresas

têm como pré-requisito para ocupar suas vagas ter experiências anteriores. Conforme Infante e Pfrimer (2011), atualmente é necessário ter alguma experiência profissional desde o início da faculdade, conhecer áreas diversas do campo de atuação e ter habilidades necessárias para alcançar os resultados esperados. Porém, pelo fato de a geração Y querer ter rapidamente salários altos, remuneração variável, horários flexíveis, liberdade para criar, promoção rápida e folgas generosas, há profissionais com reduzida experiência ante o desejado pelas organizações.

É importante destacar também as visões de outras gerações sobre a geração Y. Todos os participantes do grupo focal moram com familiares das demais gerações, além de trabalharem com pessoas também pertencentes às gerações mais velhas.

A geração Y é reconhecida pelas demais como individualista ou até mesmo egocêntrica, conforme o relato de um dos participantes: “A gente é percebido como uma geração muito individualista” (BRUNO). Por terem nascido numa época em que estão inseridos no universo tecnológico e em uma economia voltada para o consumo exacerbado, muitos atestam que esses jovens priorizam o individualismo, em detrimento do coletivismo. Para Singly (2007), o individualismo pode ser compreendido como uma forma de o indivíduo ser ele mesmo, desvincilhando-se dos limites sociais que lhe são impostos, permitindo, assim, a construção de um estilo próprio, único, independente das imposições familiares.

Na sociedade atual, mesmo que os filhos sejam sempre “os filhos de” e mantenham relações afetivas com os pais, verifica-se que a construção de suas identidades depende muito menos das filiações familiares. Para Singly (2007), os meios tecnológicos propiciam essa individualização, pois permitem que cada membro da família fique no próprio quarto, escute música, jogue jogos de vídeo, assista a filmes em sua televisão, telefone em seu celular.

Uma vez que a geração Y está sempre em contato com coisas novas e também não exhibe dificuldade em lidar com o novo, muito menos com novas tecnologias que auxiliam no momento de trabalho, o contrário ocorre com outras gerações mais antigas que, por sua vez, ficam presas ao conservadorismo e ao que é tradicional, fazendo com que a empresa não esteja aberta a muitas mudanças. Esse fato pode ser observado na fala de um participante.

A nossa geração fala o que pensa. Se não está dando certo, a gente pode melhorar isso. A gente quer inovar e modificar. E eu acho que isso muitas vezes entra em conflito, porque aquela pessoa que é mais velha acha sempre que vai estar ali mandando e não aceita a opinião de alguém mais novo que queira mudar/inovar naquela questão do método que a empresa já trabalha (CAROL).

Os jovens da geração Y são destemidos e cheios de energia. Falam o que lhes vem à cabeça, não pensando nas consequências de seus atos. A hierarquia e qualquer tipo de burocracia, aquilo que torna as

decisões mais lentas, também são aspectos negativos para tal geração (THAMER, 2011). Como já visto, estão sempre com sede de mudanças, não gostam de estagnação nas ações que realizam no dia a dia, nem nas tarefas que executam no ambiente de trabalho. Gostam de propor e implantar ideias para garantir o progresso da empresa quando se deparam com dificuldades.

Todavia, quando trabalham com outras gerações, especialmente as mais antigas, que têm certo receio em alterar o *status quo* da organização, não é incomum haver atitudes como contestação, inquietação e insubordinação (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012). Por isso os trabalhadores que são dessa geração priorizarão buscar empresas “que não coloquem barreiras à sua liberdade e aos usos de seus conhecimentos e de suas habilidades”, e são resistentes a atitudes conservadoras de gestores conservadores (VASCONCELOS *et al.*, 2010, p. 5).

## **5.2 Curso de Turismo *versus* realidade do mercado de trabalho**

Nesta categoria, analisa-se a dicotomia presente entre a proposta dos cursos de graduação em Turismo com as imposições do mercado de trabalho. Pelo fato de todos já terem estagiado ou estarem estagiando, emergiram-se questões relevantes, fruto da própria experiência obtida nessa relação inicial com o mercado de trabalho. Embora, para Souza (2008), nos dias de hoje, seja possível perceber a diversificação das possibilidades de atuação para o profissional em turismo, ainda há muitos profissionais que trabalham somente em funções operacionais, como o ex-estagiário Mathias.

Meu trabalho era ficar sentado no balcão esperando o turista chegar. Para dizer a ele que, se ele quisesse visitar o espaço, ele tinha que esperar até meia hora fracionada. Para um de nós que trabalhávamos lá, que era eu e mais seis pessoas, acompanhá-los. Tínhamos que esperar formar grupo. Se não formasse, nós iríamos somente com uma pessoa. Basicamente era ficar guiando as pessoas pelo espaço mostrando as coisas que tinham lá [*sic*] (MATHIAS).

Por meio desse participante, demonstra-se que, quando não há a presença de turistas no local de trabalho, ele fica ocioso. Não foram delegadas tarefas para quando os estagiários estejam sozinhos em seus postos de trabalho. Além disso, a atividade principal era guiar pessoas. De acordo com ele, não era permitido no estágio fazer nada além do que um guiamento. Sem os turistas, ficava no balcão à espera de visitantes para conhecer o espaço.

Mesmo que existam diversas opções de atuação para os profissionais em turismo, ainda há barreiras ao adentrar o mercado de trabalho, o que acarreta desmotivação e, até mesmo, busca por novas áreas de atuação (SOUZA, 2008). Fonseca (2005), *apud* Souza (2008), afirma que um dos fatores geradores

desse descontentamento dos formados em Turismo é o distanciamento existente entre teoria e prática, no que se refere ao ensino superior nessa área.

Todos os participantes do grupo focal abordaram o afastamento entre a formação e os desejos do mercado. Além disso, destacaram que experiência é o que o mercado de trabalho prioriza. Entretanto ter uma formação superior em Turismo não lhes garante oportunidades.

O mercado de trabalho em turismo exige experiência. Então, se você fez cursos, faculdade e chega ao mercado de trabalho de turismo sem experiência, a pergunta é: porque você fez Turismo? Essa é a real. Se chegar uma pessoa que fez Engenharia, tem quatro idiomas e uma que fez Turismo sem idiomas, é a pessoa que fez Engenharia que vai entrar (BRUNO).

Em seu argumento, Bruno expõe que, para conseguir inserir-se no mercado de trabalho relacionado com o turismo, é necessário experiência. No mercado, portanto, basta experiência na área de atuação e não formação em Turismo. Por isso muitos profissionais de outras áreas conseguem obter trabalhos em áreas de atuação que dizem respeito aos bacharéis em Turismo, pois, do ponto de vista do mercado, ter experiência e conhecimento de idiomas já é o suficiente para garantir uma vaga de trabalho.

Fornari (2006) acrescenta que os profissionais de turismo estão recebendo críticas quanto à inadequação de suas formações ante as exigências do contemporâneo mercado de trabalho em turismo. É notória uma crescente necessidade de interação entre a academia e o setor produtivo para que possa haver “sintonia entre as demandas de capacitação do mercado e o modelo pedagógico adotado nas instituições de ensino” (FORNARI, 2006, p. 24).

Em outro apontamento levantado pelos participantes da geração Y, é citada a garantia da empregabilidade nos dias atuais. Ana esclarece essa questão:

Para garantir a empregabilidade atualmente, você tem que ser um bom funcionário. Deve ter uma boa postura, ser pontual. Saber trabalhar em equipe também é essencial para ser mantido no emprego por muito tempo. Porém, principalmente, você tem que dar resultado. Se você estiver dando resultado do que a sua empresa espera de você, você é um bom funcionário (ANA).

Apesar de a alta rotatividade ocorrer nas organizações em que estão presentes pessoas da geração Y, os jovens profissionais, embora não tenham medo da mudança de trabalhos, desejam permanecer nas empresas para que possam aprender no dia a dia de trabalho. Logo, no diálogo, Ana esclarece que, para ser um bom funcionário e garantir a empregabilidade, independente da geração a que a pessoa pertença, é necessário ter uma boa postura e ser pontual. Além disso, saber trabalhar em equipe é a principal

característica que Ana destaca para um trabalhador manter-se na empresa. Ser um bom funcionário para Ana é também atingir os resultados que a organização espera do colaborador.

Ainda envolvendo a temática de mercado de trabalho, foi perguntado aos participantes o que seria ter sucesso na carreira. Uma participante explanou sua opinião, e a maioria estava de acordo: “Fazer o que gosta, ganhando bem e sendo reconhecido pelo seu trabalho” (MARIANA).

Mariana teve a mesma opinião de todos os participantes: ter sucesso na carreira é trabalhar no que se identifica, além de ser recompensada financeiramente nas funções em que atua; ser reconhecida pelas tarefas que executa também é motivo para ter sucesso na carreira.

### **5.3 Reflexões sobre a formação em Turismo**

Nessa categoria, são expostas reflexões específicas sobre a formação em Turismo que o Curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense oferece aos alunos, além de identificar opiniões sobre a relação entre o que é ensinado e as imposições do mercado de trabalho para essa área de atuação dos futuros bacharéis. Ainda são esclarecidos quais são os planos profissionais dos estudantes quando terminarem a graduação.

Uma questão levantada por uma participante do grupo focal foi a falta de estágios relacionados com o que se aprende no Curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense. O objetivo da faculdade é formar bacharéis aptos para trabalharem com gestão e planejamento turístico. Todavia, quando chegam ao estágio, geralmente, o primeiro contato com o mercado de trabalho, deparam-se com estudantes ocupando cargos operacionais.

O choque que nós encontramos aqui na faculdade é que a gente aprende muitas teorias e, no mercado de trabalho, quando a gente vai começar, nós nunca começamos pela parte que aprendemos aqui na faculdade. Começamos pelo operacional. Como não tem muito o lado operacional aqui dentro, levamos esse choque. Se fôssemos estagiários na área de planejamento, de pensar, realizar, implantar o turismo, a faculdade ajudaria muito (PAULA).

Paula mostra que, quando os estudantes de Turismo buscam por estágios, deparam-se, apenas, com oportunidades de cunho operacional em vez de vagas voltadas para gestão e planejamento. Acabam, então, estagiando em locais cujas atividades estão distantes do ofício para o qual se prepararam. Por meio das disciplinas oferecidas pelo Curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense, foram habilitados para gerir e pensar o turismo como se fossem gestores. No entanto, quando chegam pela primeira vez ao mercado, não dispõem de autonomia para lidar com a atividade turística de maneira administrativa, mas

sim operacional. Com isso, em tudo o que aprenderam na faculdade, os estudantes encontram dificuldade de colocar em prática, criando-se, portanto, um distanciamento entre o ensino acadêmico e as exigências do mercado. Contudo, como já esclarecido, a geração Y apresenta altas expectativas e, quando chega ao mercado, frustra-se com o que se depara no dia a dia de trabalho. Já as gerações mais antigas, ao contrário, têm mais paciência no que se refere a construir uma carreira em uma organização. Podem começar em uma empresa, ocupando cargos operacionais; porém, já que a alta rotatividade em empregos não é a principal característica, depois de anos, assumem cargos de gestão. Não obstante, a geração Y já almeja iniciar em uma empresa realizando funções de gestores, sem mesmo aprender o básico, pois altos salários e rápida ascensão hierárquica são alguns de seus anseios.

Carol expressa esse afastamento no que se refere ao Curso de Turismo auxiliar nas tarefas executadas no ambiente de estágio. “No dia a dia, você vai aprender seu trabalho com a rotina. Aqui na faculdade ensinam muita coisa teórica. Não temos coisas práticas, cursos práticos, aulas práticas” (CAROL).

É válido ressaltar que, embora haja anseio dos discentes por aulas práticas, o Curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense é de graduação, não tendo esse caráter, ao contrário de um curso tecnológico, no qual se ofertam disciplinas práticas, além da existência de laboratórios práticos com o intuito de ministrar essas aulas.

Em razão do processo de ensino/aprendizagem do Curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense estar distante das exigências de mercado, de acordo com os participantes do grupo focal, Carol ilustra sua opinião: “Eu pretendo fazer outra faculdade, em outra área. Não me sinto realizada com turismo. Não me sinto feliz no turismo. Tudo o que eu quero é trocar de área” (CAROL).

Carol, portanto, não está feliz no curso de graduação que escolheu. Almeja pela troca de área de atuação e, com isso, fazer outra faculdade. Porém outra participante aponta uma visão, na qual argumenta que não é fazendo outra faculdade que haverá realização profissional.

Hoje em dia, não necessariamente, você vai fazer outra faculdade e vai-se realizar. O que mais a gente vê são pessoas que fizeram, por exemplo, Curso de Direito e que, no final, estão trabalhando com gastronomia. Essa mudança não só acontece com quem está no turismo, quem está insatisfeito. Isso é uma coisa que acontece com todo mundo. O ruim é que você vai sair da faculdade e ver o mercado de trabalho oferecendo uma oportunidade que eu não imaginava. O salário é uma merreca. O que eu vou fazer? Preciso me sustentar, não vou viver com meus pais a vida inteira. A maioria das pessoas, assim como eu, sai sem ter ideia do que vai fazer. É meio frustrante (ANA).



O fato de fazer outra faculdade não quer dizer que o estudante garantirá realização profissional. Muitos profissionais, atualmente, têm formações distintas com relação a seus trabalhos. Fazer outro curso de graduação não significa estar empregado na área que a pessoa escolheu. Pode ser que ofereçam também salários baixos, e o que o discente estudou seja diferente do que irá encontrar na realidade do mercado atual. Isso não acontece apenas no Curso de Turismo. Ademais, como são jovens profissionais, desejam sair da casa dos pais e ter retorno financeiro no que fazem. Para isso ocorrer, é necessário haver correlação com o que estudam e o que o mercado oferece de oportunidades. Portanto é percebido, conforme explicita Ana, que os alunos não sabem o que irão fazer ao término da graduação, uma vez que a dificuldade de encontrar oportunidades que os satisfaçam e que tenham relação com sua área de formação é corriqueira, não se restringe apenas ao Curso de Turismo.

Além disso, uma participante expôs também que, embora não tenha realizado outro estágio, apenas o que está realizando no momento, não se sente totalmente frustrada com relação a sua área de formação nem com o mercado de trabalho.

Por mais que eu esteja estagiando, estou ainda no começo e não tenho experiência profunda, não me sinto completamente desmotivada. Sei que tem essa rivalidade entre academia e mercado. Essa é a principal questão. Mas isso me motiva a tentar outra alternativa. Não sei se vou conseguir no mercado. Porém vale a reflexão: se alguma coisa não está acontecendo, por que eu não posso tentar resolver? Pode ser que eu consiga resolver e também que eu não consiga. Não sairei totalmente desmotivada da faculdade. Até porque nunca tive experiência anterior. Talvez também falte atitude nossa, dos alunos e da faculdade. Vou fazer minha parte, tentar mudar essa realidade, essa falta de perspectiva (PAULA).

Paula mostra que nem todos estão desmotivados no Curso de Turismo. Por mais que haja disparidade entre a academia e o mercado, não significa que não poderão tentar resolver essa questão. Esses profissionais são jovens, muitos estão começando a entender o funcionamento do mercado nesse momento. Ainda moram com os pais, estão entrando na fase adulta e ganhando maturidade com essa dicotomia. Por que não podem pensar numa solução para resolver esses problemas? Por que não propõem ideias para a faculdade resolver esses assuntos no que se refere à obtenção de estágios?

O bacharel em Turismo precisa ser um tipo de profissional flexível e adaptável perante as variadas realidades com as quais se depara na profissão (LARA, 2010). Porém, já que esses novos profissionais são da geração Y, conforme exposto, cansam-se rápido das coisas, pois mudanças ocorrem diariamente. Assim, por causa dessa ansiedade, trocam de opiniões rapidamente e acabam prejudicando-se no que se refere ao viés profissional de suas vidas.

No processo de busca por um trabalho, é preciso um tempo de amadurecimento e de paciência para esperar janelas de oportunidades. Esse é um ponto fraco da geração Y. Portanto, conforme Thame (2011), altas taxas de rotatividade e pouco tempo de permanência nas organizações não permitem aos profissionais dessa geração construir bases de empregabilidade (desenvolvimento de sólidas competências técnicas e comportamentais, além de participação decisiva em projetos de sucessos).

## **6.Considerações finais**

Objetiva-se, principalmente, com este estudo pesquisar as percepções da geração Y com relação ao mercado de trabalho. Por meio dos resultados, revela-se que a geração Y está frequentemente conectada e dispõe de fácil manuseio das tecnologias, em detrimento das gerações antecessoras, em que havia certo receio ao considerado novo. Além disso, em virtude de não haver preocupação com o tempo de permanência nas organizações, não se conquistam experiências e a frustração surge rapidamente pela não obtenção de cargos gerenciais, restringindo-se, muitas vezes, a funções operacionais.

Não obstante, nas gerações antecessoras, enxerga-se esse comportamento da geração Y como falta de comprometimento; além do mais, essa geração é vista como impaciente, sempre ávida por mudanças e, muitas vezes, vai de encontro a um método engessado de trabalhar que uma empresa adota.

Com relação ao Curso de Turismo, muitos abordaram o distanciamento existente entre o que é ensinado na faculdade e o que vivenciam, de fato, no mercado de trabalho. Muitos alunos se queixaram de que o curso apresenta uma grande bagagem teórica quando, na realidade, o mercado oferece aos profissionais de turismo vagas em setores operacionais. Contudo esse conflito não ocorre apenas no Curso de Turismo. Como discutido, essa questão também é comum a outras áreas de atuação, já que são oferecidas vagas operacionais para quem não tem experiência.

Tratando-se das dificuldades encontradas durante a execução do trabalho, destaca-se o fato de haver mais revistas empresariais que abordam o tema de gerações no contexto organizacional, do que artigos científicos e livros. Isso porque esse tema, com relação a outros da administração, é relativamente novo. Outra dificuldade encontrada também foi no momento de realizar a pesquisa de campo. Por causa de o método de coleta ser um grupo focal e, desse modo, necessitar que os participantes estejam reunidos em um mesmo dia, horário e local, destaca-se o quão é difícil promover a reunião, uma vez que nem todos têm disponibilidade para participar de uma pesquisa como esta. Além disso, há de considerar-se que os integrantes, necessariamente, deveriam ter feito estágio ou estarem estagiando, fator que dificulta ainda mais a presença dos participantes, visto que muitos, nesse momento, estão dividindo o tempo entre a faculdade e o mercado de trabalho. Considerando que todos são da geração Y e estão frequentemente

conectados com redes sociais, optou-se estrategicamente por fazer uso do *facebook*, entendendo que seria uma ferramenta mais fácil e prática de convidá-los a participar do grupo focal.

Dessa forma, por meio desta pesquisa, torna-se possível contribuir com a universidade, já que se promove uma maior reflexão das razões que levam os estudantes a estar insatisfeitos com o curso de graduação escolhido e reunir ideias, a fim de implementá-las com o propósito de suprir os problemas enfrentados pelos discentes quando é chegada a hora de ingressar no mercado de trabalho.

No mercado de trabalho, identificar as características que jovens profissionais da geração Y apresentam e, principalmente, saber geri-las é um fator de sucesso para que, nas organizações, não haja dificuldades no que se refere a administrar recursos humanos.

## **7.Referências**

- AMUI, A. M. Alinhamento: o caminho para garantir a empregabilidade da geração Y. **Revista da ESPM**, São Paulo, vol.18, 3.<sup>a</sup> ed., p.74-80, maio/jun., 2011.
- ANSARAH, M. G. R. **Formação e capacitação do profissional em turismo e hotelaria: reflexões e cadastro das instituições educacionais no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2002.
- ANTUNES, A. C.; RIBEIRO, K. C. C.; GOMES, M. F. I.; VALE, M. L. A. do. Educação e formação profissional em turismo. **Revista Eletrônica Aboré**, Amazonas, p. 1-15, 2005.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DIAS, C. A. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Revista Informação e Sociedade**, João Pessoa, vol.10, n.º 2, p. 7-22, 2000.
- FERREIRA, D. A.; GAIA, P. N. Tendências estratégicas na indústria de mídia impressa: o consumo de informação pelo público jovem. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA-SEGeT, 10, 2013, Resende-RJ, **Anais...** Rio de Janeiro: SEGeT, 23, 2013.
- FORNARI, I. S. **Educação superior em turismo: o profissional de turismo frente às competências exigidas pelo mercado de trabalho do setor hoteleiro em Natal**. 2006. 170f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- INFANTE, C. P.; PFRIMER, R. B. Expectativas e desafios do jovem no mercado de trabalho: comunicação entre jovem e empresa. **Revista da ESPM**, São Paulo, vol.18, 3. ed., p. 30-35, maio/jun., 2011.

- LARA, L. F. O ensino da administração nos cursos de turismo no Brasil e a formação do turismólogo. **Revista Eletrônica Turismo, Visão e Ação**, Santa Catarina, vol. 12, n.º 3, p.277-298, set./dez., 2010.
- LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; NOGUEIRA, A. S. Gerações produtivas e comprometimento organizacional: um estudo comparativo com oficiais da aeronáutica. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, vol. 13, n.º 3, p. 694-711, set./dez., 2012.
- MIRANDA, C. S. Velhos mitos para gente jovem. **Revista Melhor Gestão de Pessoas**, São Paulo, ano 21, n.º 304, p. 28-36, 2013.
- OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. *Focus group*: instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 325-346.
- PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução de diferenças? In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro-RJ, **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 22, 2007.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROSINI, F.; FERREYROS, A. R. S. Situação profissional dos egressos da primeira e segunda turma do curso de Turismo da Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos/SP. **Hórus Jr.— Revista de Humanidades e Ciências Sociais Aplicadas**, São Paulo, vol. 1, n.º 1, p. 1-16, jun., 2006.
- SINGLY, F. **Sociologia da família contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- SOUZA, T. R. **Inserção profissional dos bacharéis em turismo formados pela UFMG nos anos de 2005-2007**. 2008. 75f. Monografia (Especialização) — Curso de Turismo, Departamento de Geografia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.
- TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. A nova ambiência competitiva. In: HANASHIRO, D. M. M. (Org.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em *stakeholders*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008, p.3-21.
- THAMER, R. O jovem e o mercado de trabalho. **Revista da ESPM**, São Paulo, vol.18, p. 24-29, maio/jun., 2011.
- VASCONCELOS, K. C. A.; MERHI, D. Q.; GOULART, V. M.; SILVA, A. R. L. da. A geração Y e suas âncoras de carreira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Pernambuco, vol.8, n.º 2, p. 226-244, maio/ago., 2010.
- VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, vol.13, n.º 2, p. 197-207, jul./dez., 2012.