

GERAÇÃO Y: características e expectativas frente ao mercado de trabalho, carreira e Gestão de Pessoas

Patrícia Behrend¹

Susana Gauche²

RESUMO

O advento da geração Y resultou em novas formas de relacionamentos, comportamentos, visões e valores. Ao se introduzirem no mercado de trabalho, os gestores precisaram repensar suas práticas e rever seus valores. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é elucidar as expectativas que esses jovens possuem sobre o mercado de trabalho, carreira e realização profissional, identificando como a Gestão de Pessoas pode auxiliar nesse impasse geracional. Esta pesquisa teve abordagem quantitativa. Optou-se pelo método bibliográfico e pesquisa de campo, onde responderam ao questionário, 15 jovens nascidos a partir do ano de 1980, de modo a buscar entender o comportamento dessa geração no ambiente laboral. A pesquisa buscou contextualizar essa geração no cenário de alta competitividade e rápidas mudanças que as organizações enfrentam. Como resultados, podemos citar que os jovens da geração Y buscam constante aperfeiçoamento, identificam-se com novas tecnologias e costumam ter bom relacionamento com gerações mais velhas e com seus pares. Preferem ambientes dinâmicos e descontraídos, esperam crescimento profissional rápido e valorizam o reconhecimento e a pontualidade no recebimento dos salários. Têm como propósito a busca pela satisfação pessoal e fazer o que gostam.

Palavras-chave: Geração Y. Gestão de Pessoas. Mercado de trabalho.

ABSTRACT

The advent of generation Y resulted in new forms of relationships, behaviors, visions, and values. When entering the job market, managers needed to rethink their practices and review

¹ Acadêmica do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí – Unidavi. No curso de Pós-Graduação em MBA em Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Liderança Coaching. Graduada em Psicologia – Unoesc, 2010.

² Professora e coordenadora de Pós-Graduação do Centro Universitário para o Desenvolvimento do alto Vale do Itajaí – Unidavi. Doutora em Administração – Univalli.

their values. Thus, the objective of this work is to elucidate the expectations that these young people have about the job market, career and professional achievement, identifying how the People Management can help in this generational impasse. Fifteen youngsters born since 1980 were chosen for the bibliographical method and field research, in order to understand the behavior of this generation in the work environment. The research sought to contextualize this generation in the scenario of high competitiveness and rapid changes that organizations face. As a result, we can mention that the youth of generation Y seek constant improvement, identify with new technologies and usually have good relationships with older generations and with their peers. They prefer dynamic and relaxed environments, expect rapid professional growth and value recognition and punctuality in receiving salaries. Their purpose is the search for personal satisfaction and doing what they like.

Keywords: *Generation Y. People Management. Job market.*

1 INTRODUÇÃO

A maneira como a Gestão de Pessoas é feita nas organizações sofre influência direta dos acontecimentos históricos, culturais e sociais. Na atualidade, podemos citar como exemplo de influenciadores: o avanço das tecnologias, a competitividade do mercado, crises políticas e econômicas, mudanças de pensamento e quebra de paradigmas. Nesse cenário surgiu a Geração Y, que nos últimos 15 anos ingressou no mercado de trabalho e trouxe consigo novas perspectivas e desafios.

Essa geração é conhecida pela preferência por contatos virtuais, priorização da vida pessoal, domínio de tecnologias e imediatismo, criam para a empresa a necessidade de adaptação de seus processos de gestão de pessoas. As competências individuais e organizacionais são o diferencial competitivo das organizações, é importante, portanto encontrar os melhores meios de desenvolver, valorizar e reter estes talentos.

Atender as expectativas de seus colaboradores, reter talentos e motivar para resultados, são alguns dos desafios encontrados pelas empresas atualmente, sendo assim, se faz necessário entender o significado do trabalho para a Geração Y, bem como o que eles esperam do seu fazer.

Partindo desse pressuposto, este trabalho busca entender como a Geração Y se insere nos moldes empresariais atuais, muitas vezes pautados nos modelos tradicionais e familiares. Tem por objetivo investigar as expectativas da Geração Y em relação ao mercado de trabalho,

carreira e desempenho laboral. Buscando entender como essa geração compreende seu trabalho, suas motivações e suas principais características comportamentais e culturais.

A certeza que existe é que as pessoas não podem ser entendidas sem se levar em consideração o contexto sócio histórico e as empresas precisam acompanhar essas mudanças, se reposicionar no mercado e rever suas estratégias. Só assim se manterão competitivas e aproveitando o que essa geração tem de melhor.

Sabendo que essa geração, hoje se configura como a principal mão de obra disponível, cabe discutir como esse perfil geracional influencia nas relações de trabalho nos dias de hoje, de modo a servir de referência para abordagens organizacionais para as próximas gerações, que certamente irão demandar ainda mais mudanças.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir os temas que deram suporte teórico a este estudo.

2.1 PERFIS GERACIONAIS

De maneira geral as organizações na atualidade se inserem em um ambiente dinâmico e isso requer uma empresa preparada para enfrentar a concorrência e as exigências dos clientes e que esteja sempre atualizada em relação ao mercado em que atua. Vivemos a era das conexões, como diz Oliveira (2010), nesse momento se valoriza extremamente o conhecimento e informações que o indivíduo detém. O perfil do colaborador mudou, e com isso se faz necessário um novo tipo de gestão, mais flexível e receptiva a seus membros. As pessoas passam a ser entendidas como estratégia fundamental para enfrentar as transformações radicais do mercado. A capacidade de gerar novos conhecimentos e agregá-los ao processo produtivo é que se torna a grande vantagem competitiva. (GIL, 2001, p. 39)

O estudo das gerações se baseia de acordo com o período em que os indivíduos nascem, costuma-se classificar em diferentes gerações, pessoas que cresceram num mesmo contexto histórico e que por isso compactuam de perspectivas muito parecidas. Costuma-se definir o surgimento dessas gerações de acordo com os marcos históricos e culturais ocorridos em determinados períodos. Podendo dividi-las em: *Belle Époque* ou geração tradicional, *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z. (OLIVEIRA, 2010)

Atualmente, pode-se notar a presença de duas as gerações no ambiente organizacional (X e Y). Dentro do contexto organizacional, torna-se notório que os comportamentos dessas gerações perante situações do dia a dia são diferentes e isso remete a uma necessidade por parte

da gestão de pessoas de encontrar meios de melhor administrar essas diferenças. Busca-se ter uma boa convivência e alcançar os objetivos organizacionais. Conforme Aprigio (2013), as gerações levam em média 20 anos para se formar. Cada geração possui características particulares, muitas vezes influenciadas por acontecimentos mundiais ou locais, que marcam suas vidas. Segundo Oliveira (2010) é a primeira vez que cinco gerações diferentes convivem mutuamente, transformando a realidade.

A geração *Belle Époque* (Tradicionalistas ou Geração Silenciosa), nascida entre 1920 e 1940, um período difícil, 28 anos após a Primeira Guerra Mundial, baseada na necessidade de reconstrução das cidades destruídas, ao mesmo tempo em que se preparavam para uma nova guerra. Dessa forma, os nascidos nessa geração desenvolveram um sentimento de disciplina, sustentada por valores como dedicação no trabalho e respeito às regras e autoridades. “O empenho dessa geração em restaurar o mundo perfeito foi impressionante, e a sociedade criada é até hoje reconhecida pelo resgate dos valores familiares, dos ‘bons costumes’, da clareza de papéis de cada um.” (OLIVEIRA, 2010, p. 49) A escassez de recursos e a necessidade de reconstrução e disciplina, faz com que essa geração dê muito valor a recompensas financeiras. Durante a Segunda Guerra Mundial, os tradicionalistas dos Estados Unidos e outros países combatentes eram crianças pequenas, vivenciaram as privações do racionamento afetivo imposto pelo conflito e, em muitos casos, ouviram os pais, criados no período da Depressão, comentarem sobre a importância da segurança financeira. (ERICKSON, 2011)

Os nascidos entre 1940 e 1960, após o final da Segunda Guerra Mundial, em foram chamados de *Baby Boomers*, pelo grande número de bebês nascidos nessa época. Caracterizou-se por ser rebelde e por contestar as imposições de seus pais. Se rebelar foi uma manifestação natural nesse cenário, não foi muito simples impor aos jovens uma atitude absolutamente submissa a um conjunto de regras. Os primeiros movimentos de uma revolução se manifestaram através da música, o refúgio artístico que várias gerações já haviam utilizado para apresentar as transgressões e insatisfações com a realidade em que estavam vivendo. (OLIVEIRA, 2010)

O mesmo autor denomina como Geração X, os nascidos no início dos anos 60, até final dos anos 70. É assim denominada em uma referência ao ativista negro Malcolm X, assassinado em 1965, onde profunda mudanças e crises políticas sedimentaram o sentimento de ceticismo e vulnerabilidade das autoridades. Filhos da geração dos *Baby Boomers*, já nasceram podendo usufruir de direitos conquistados pelos pais tanto no que diz respeito a uma estrutura familiar menos rígida quanto ao questionamento dos poderes governamentais, tiveram, portanto, uma vida social e familiar com menos cobranças que seus pais. (OLIVEIRA, 2010)

Para Franco e Neto (2010), a geração X foi uma geração totalmente influenciada pela televisão e pelos ícones de sua época, estimulada pela mídia a desejar tudo o que via. Como os pais não podiam proporcionar todos os seus objetos de desejo, essa geração ingressava cedo no mercado de trabalho pois sonhava com a independência financeira. As pessoas que nasceram nesse período já tinham acesso a boa parte da tecnologia que se dispõe hoje no mercado, que começava a ser desenvolvida e aperfeiçoada, logo, ao mesmo tempo que não apresentam tanta facilidade quanto a geração que a precede em trabalhar com as novidades e facilidades que a ela oferece.

Na área profissional, podem se mostrar individualistas e priorizam a conservação de seus empregos, apreciam o trabalho em equipe, buscam conciliar vida pessoal e profissional e valorizam a estabilidade e longevidade no mesmo trabalho. A valorização do individualismo pode ser explicada pelo fato de que essa geração cresceu em famílias grandes, onde havia a necessidade de divisão, o que instigou o desejo de conquista da individualidade. Conservar o emprego, para essa geração, significa manter a qualidade de vida que conquistaram e poder desfrutar de seus benefícios. Como em sua maioria, já são pais de família, priorizam o bem-estar de seus filhos e buscam dar a eles tudo o que não puderam ter. A geração X nasceu entre 1965 e 1978 e foi marcada, de um lado, pelos movimentos *hippies* e pela revolução sexual, e de outro lado, pela experiência do desenvolvimentismo, das ditaduras, da crise econômico-energética e seu conseqüente desemprego. Crescendo em culturas já completamente afetadas pelos meios de massa, não conseguiu libertar-se completamente da noção de trabalho/emprego que herdou dos pais, mas foi profundamente influenciada pelas lutas por liberdade, reconhecimento das minorias, paz e independência do dinheiro, o que, sem dúvidas, gerou tensões e angústias permanentes. (FRANCO; NETO, 2010)

Os filhos da Geração X, integrantes da Geração Y, nascidos no início dos anos 80 até meados dos anos 90, segundo Oliveira (2010), fazem parte de uma geração que nasceu quando a tecnologia estava em auge e ao total alcance de uma maioria. Também chamados de Geração *Millennials*, Geração da Internet e iGeração, nascidos num tempo em que o consumo se expandiu e foi facilitado pela tecnologia, representam a maior fatia do mercado consumidor e de profissionais na próxima década. Segundo o autor, receberam esse nome pelo fato de que durante esse período, a antiga União Soviética, que costumava escolher a primeira letra do nome dos bebês que nasciam, definindo a letra Y. Comparada à Geração X, que possui maior formalidade no relacionamento com seus superiores dentro da empresa, essa nova geração tem um meio completamente informal de se comunicar, muitas vezes tratando-os de igual pra igual. Preza a liberdade e a busca de desafios, não se acomoda em seus empregos como seus pais e

avós. É a geração do imediatismo: busca crescimento e reconhecimento imediatos, dessa forma, os planos de carreira, aderidos por muitas empresas, não satisfazem completamente o seu desejo de rápida ascensão profissional. A geração X, ao constituir as suas famílias, preocupou-se por formá-las menores, de modo que pudesse proporcionar para si e para os filhos o acesso à tecnologia e conforto que não tiveram em sua infância. “Esse comportamento atingiu todas as classes sociais, fazendo com que a Geração X, dentro de suas possibilidades, adotasse um comportamento de ‘grande provedor’ para os filhos- estes da Geração Y.” (Oliveira, 2012, p. 76) Hoje em dia, os Y e os seus pais têm uma infinidade de interesses comuns, de filmes e músicas e atividades recreativas e preocupações filantrópicas. O resultado é uma geração de jovens adultos que admiram e confiam não só nos pais, mas na maioria dos adultos mais velhos com os quais convivem. (ERICKSON, 2011)

Oliveira (2010) indica que a consequência de todo o paternalismo da geração X, o jovem da geração Y preocupa-se em se ocupar com os estudos e sua qualificação, para conseguir uma situação confortável no mercado de trabalho, onde acaba ingressando cada vez mais tarde. É muito comum, hoje em dia, ver pessoas com 30 anos que ainda moram com os pais e são sustentados por eles. O protecionismo, por vezes exagerado, dos pais, faz com que o indivíduo que pertence à Geração Y não sinta a necessidade de conquistar a sua independência financeira, valorizando primeiramente, o seu direito a fazer as próprias escolhas. Ao ingressar em seu primeiro emprego, este jovem busca reconhecimento rápido, baseado na sua qualificação, o que não ocorrendo pode ser motivo de frustração.

O acesso às redes sociais permite que esteja sempre atualizado com o mundo todo: equipamentos eletrônicos como *notebooks*, *smartphones* e *tablets*, que conferem status aos estudantes, agora são itens praticamente obrigatórios. Disponibilizar infraestrutura como casa, celular, impostos, transporte, alimentação e até custear o lazer pessoal é condição mínima que o jovem espera de seus pais. (OLIVEIRA, 2012)

Esses jovens tendem a ter uma ampla rede de relacionamentos virtuais, o que proporciona acesso a informações que para as gerações passadas eram menos evidentes. Em contrapartida, há uma maior exposição, que nem sempre é positiva. Algumas empresas já incluem a análise de perfis sociais como um quesito na escolha de suas contratações. (ERICKSON, 2011) Em contraponto Oliveira (2010, p.86) alerta: “Nada é mais nocivo para um jovem do que impedi-lo de adquirir toda a intimidade possível com as novas tecnologias.”

Oliveira (2012) explica que os jovens da Geração Y são mais realista, práticos e não se apegam aos valores que serviram de referência para a criação da realidade atual. Estão sempre buscando desafios e esperam receber *feedback* com muita rapidez. Surpreendem líderes ao

ignorar os padrões estabelecidos, principalmente quando realizam atividades de estudo ou trabalho, enquanto escutam música e navegam em redes sociais. Se o ambiente em que está trabalhando não oferece desafios e não reconhece imediatamente o seu trabalho, parte em busca de novas oportunidades. No ambiente de trabalho esse jovem pode se deparar com dificuldades com as quais não está acostumado, pois não as encontrava em seu ambiente familiar. Exemplo disso é a sua dificuldade em lidar com os “nãos”. Essa geração ainda é vista com certa desconfiança pelas gerações mais velhas, que a considera impaciente, imediatista e ansiosa. Nem sempre os seus projetos serão aprovados ou as suas ideias, ouvidas. Esta geração possui outro conceito de trabalho, baseado em um contato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores.

Lipkin e Perrymore (2010, p. 69) afirmam: “a capacidade de Geração Y de ser motivada por fatores internos foi afetada pelo movimento de auto inflação [...] cresceram ouvindo elogios [...] O foco eram as recompensas e as vitórias, geralmente sem merecimento, no lugar da crítica construtiva e do aprendizado.” O fato de estar sempre conectado à internet ou envolvido em várias atividades ao mesmo tempo, faz com que esse colaborador não mantenha o foco em uma única atividade, o que não lhe permite ter uma atenção concentrada. Outra de suas características é o fato de ser questionadora. Considerada a primeira geração que não aceitou ordens superiores sem retrucar, como era de costume nas gerações passadas. Essa geração conta com diversas características positivas, como a sua facilidade de adaptação a novos ambientes de trabalho, por serem multiculturais, observadores das mudanças e tendências globais, bem informados e por conviver naturalmente com a diversidade de raças, religiões, etc. São, além disso, proativos, ágeis e “multitarefa”.

Oliveira (2012) ressalta que os jovens da Geração Y concorrem a diversas posições, desde as mais operacionais até as disputadas vagas nos programas de *trainees*, em que é esperada a melhor e mais completa formação acadêmica. O empenho para alcançar as melhores vagas é visível e a ambição dos jovens profissionais é uma característica vista como positiva pela maioria dos recrutadores. Oliveira (2010) coloca como fatores mais relevantes para a motivação da geração Y, o relacionamento com o líder, desenvolvimento pessoal e ambiente; o que significa que essa geração não trabalha apenas visando recompensas financeiras, mas ela deseja um retorno por parte da empresa que vá de acordo com a sua qualificação e seus esforços. Outro aspecto importante para o profissional da Geração Y é o *feedback*. Quando são elogiados e estimulados, os jovens Y revelam todo seu potencial e seu compromisso com a empresa aumenta. No entanto, quando são ignorados nessa área (ou quando são tratados como os outros

funcionários), seu potencial se atrofia, afetando os resultados financeiros da organização. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010)

Fica claro que as gerações anteriores, buscavam o cumprimento de suas obrigações em detrimento de sua própria satisfação, enquanto que a geração Y dedica-se ao trabalho e sucesso da empresa, mas sem que isso venha a interferir em sua vida pessoal, que é prioridade. Os nascidos a partir dos anos 2000 são conhecidos como geração Z. A geração Z já nasceu conectada, possui uma capacidade ainda maior que os seus antecessores para adquirir informações. Não possui foco em uma única atividade e está sempre em busca de novidades.

A presença de diversas gerações no mesmo ambiente de trabalho traz para a empresa, a necessidade de adaptação em seus processos gerenciais, visando além do bem-estar de seus funcionários e um ambiente saudável, obter o máximo empenho de cada um e o aproveitamento de suas diferentes competências. Cada geração tem seus próprios desafios. A geração *Baby Boomers* foi desafiada a revolucionar o mundo, contestando tradições, padrões e costumes. A Geração X foi desafiada a facilitá-lo, criando tecnologias e organizando os novos padrões e costumes da sociedade. O grande desafio da Geração Y agora é inovar, aproveitando o legado recebido das gerações anteriores e preparando o próprio legado para a próxima geração, afinal, cada geração transforma e influencia a próxima. (OLIVEIRA, 2012)

3 METODOLOGIA

O método adotado nesta pesquisa objetivou analisar e posteriormente discutir as expectativas da Geração Y em relação à sua carreira, Gestão de pessoas e o mercado de trabalho como um todo, ao mesmo tempo que foi possível desenhar o perfil comportamental e cultural dessa geração.

Quanto à modalidade caracterizou-se como descritiva e exploratória, quanto às técnicas de coleta de dados empregadas foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Abordagem escolhida foi quantitativa, uma vez que além das análises numéricas também foram compreendidas as variáveis conceituais, relacionando com a teoria.

A população desse objeto de estudo foram 15 adultos jovens, escolhidos aleatoriamente, porém, nascidos a partir do ano de 1980 e ativos no mercado de trabalho. A coleta de dados foi autorizada por meio de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Não houveram restrições quanto a gênero, classe social ou grau de instrução. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário composto por 16 perguntas estruturadas de múltipla escolha contemplando os aspectos característicos dessa geração.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa seção visa organizar e interpretar os dados coletados com a realização da pesquisa. Nas tabelas abaixo foram reunidas e interpretadas as respostas dadas pelos sujeitos nos questionários aplicados. Objetiva-se relacionar aos objetivos propostos pelo estudo.

4.1 PERFIL E CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Y NO AMBIENTE DE TRABALHO

A Tabela 1 apresenta as variáveis de caracterização da amostra pesquisada no que se refere ao gênero, faixa etária, escolaridade e número de irmãos.

TABELA 1- Perfil dos entrevistados

Característica	Variável	Amostra	%
Gênero	Masculino	6	40
	Feminino	9	60
Faixa etária	Até 20 anos	2	13,3
	21 a 25	5	33,3
	26 a 30	5	33,3
	31 a 35	3	20
	Mais de 35	0	0
Escolaridade	Ensino médio ou técnico	2	13,3
	Ensino superior incompleto	5	33,3
	Ensino superior	8	53,3
	Outros	0	0
Número de irmãos	Nenhum	2	13,3
	01	10	66,6
	02	2	13,3
	Mais de 02	1	6,6

Fonte: pesquisa 2018

Observando os dados expostos acima podemos observar que, 60% dos participantes são do gênero feminino, sendo os outros 40% masculino. A faixa etária foi predominante ente 21 a 30, sendo que somadas representam 66,6% do total. No universo pesquisado a maioria dos

entrevistados já concluiu o ensino superior, o que reflete a qualificação, que caracteriza essa geração e que se tornou exigência no mercado de trabalho. A grande maioria possui menos de dois irmãos, reforçando o fato levantado por Oliveira (2012) de que as gerações mais jovens optaram por formar famílias menores, podendo assim proporcionar maior conforto a seus filhos. É notável que a maioria 66,6% dos sujeitos pesquisados têm apenas um irmão.

Como característica predominante na geração estudada, grande parte dos sujeitos que participam da pesquisa acessa a internet várias vezes no mesmo dia, 53,3% dos entrevistados indicam que o uso da internet é indispensável no ambiente de trabalho, outros 46,6% a consideram importante para a execução de algumas atividades no trabalho. Nenhum entrevistado apontou que a internet pode atrapalhar a concentração e execução de tarefas ou servir de distração. Nenhum entrevistado se mostrou indiferente ao uso da internet. Demonstrando que há sim uma preocupação e uma necessidade de utilizar os recursos tecnológicos no seu cotidiano de trabalho, seja para facilitar as atividades ou complementá-las. Fato que podemos observar no pensamento do autor:

Quando os funcionários Y têm liberdade para trabalhar do seu jeito, além de produzirem muito mais, eles passam a ser mais criativos. Sua intimidade com os meios digitais lhes dá mais resistência diante da clássica identidade de grupo corporativo (isto é, as decisões inadequadas que enfraquecem a criatividade e a responsabilidade individual). (LIPKIN, PERRYMORE, 2010, p. 131)

Uma das características mais marcantes do jovem da Geração Y é a sua facilidade para se adaptar às novas tecnologias, assim como de estar envolvido em diversas atividades ao mesmo tempo, sem que isto prejudique seu desempenho. “Os jovens da geração Y estão acostumados com multiprocessamentos e multitarefas, e são mais eficientes nessa área do que qualquer outra geração. Sentem-se muito à vontade recebendo e enviando diversas formas de informação simultaneamente.” (LIPKIN, PERRYMORE, 2010, p. 105).

4.2 EXPECTATIVAS DA GERAÇÃO Y EM RELAÇÃO AO MERCADO DE TRABALHO, CARREIRA E A GESTÃO DE PESSOAS

No que diz respeito à comunicação interna na empresa, as respostas foram igualmente divididas entre as opções, sendo que 33,3% consideram indispensável uma conversa direta, outros 33,3% preferem recados repassados via e-mails e os 33,3% restantes consideram reuniões fundamentais. A grande maioria dos entrevistados (80%), prefere trabalhar em ambientes dinâmicos e descontraídos, podendo contribuir com as atividades e expressar as suas

opiniões. Os outros 20% preferem um ambiente mais sério e silencioso para se concentrar nas atividades.

Segundo Aprigio (2013), essa geração prefere a informalidade nas relações com os demais, geralmente apresentam uma boa dinâmica com os colegas, são expansivos, importam-se com o que pensam deles, possuem ampla rede de contatos, valorizam a integração com colegas. Normalmente relacionam-se com facilidade com todas as gerações e com seus superiores, gostam de ter claro quais são as responsabilidades e oportunidades que a empresa oferece.

Os resultados obtidos na pesquisa, também permitem concluir que as gerações mais novas não têm problemas em conviver com as gerações mais velhas, 86,6 % reconhecem sua experiência e a importância das gerações anteriores para a empresa, mas esperam deles, que sejam abertos a inovações. Os outros 13,3 % acreditam que os mais velhos podem contribuir com suas experiências e resolver problemas. Nenhum sujeito considerou os mais velhos antiquados ou prejudiciais ao ambiente de trabalho.

Erickson (2011) fala que no cenário atual das empresas, pode-se presenciar o encontro de diferentes gerações. Há uma troca interessante entre elas: de um lado a experiência e de outro, a informação e o entusiasmo. Ao mesmo tempo, essa convivência acaba por gerar um conflito, pois as gerações mais novas possuem uma maneira de aprender e de realizar as suas atividades que não combina com a forma mais conservadora de seus veteranos. Cabe, portanto, à gestão, encontrar um meio de conciliar o trabalho de ambas as gerações, cada uma a seu modo, pode ser de grande valor à organização por meio de suas contribuições.

A Tabela 2 exibe a opinião dos sujeitos sobre a Gestão de Pessoas, no que diz respeito à promoção, liderança e desligamento da empresa.

TABELA 2 – Expectativas da Geração Y sobre o crescimento profissional e a Gestão de Pessoas

	Variável	Amostra	%
Qual o tempo mínimo para obter promoção?	Menos de um ano	2	13,3
	Um ano	6	40
	Dois anos	1	6,6
	Três anos	2	13,3
	Outros	4	26,6
Seria motivo para pedir desligamento da empresa.	Atraso de pagamento	4	26,6

	Ausência de reconhecimento	6	40
	Sobrecarga de atividades	1	6,6
	Conflitos com colegas	3	20
	Ausência ou demora de crescimento profissional	1	6,6
	Não ter acesso à internet	0	0
	São cansativos e nada produtivos	0	0
Projetos de longo prazo na empresa	São necessários para o alcance das metas, mas é importante planejamento adequado	13	86,6
	São importantes em alguns casos, mas devem ser evitados, resultados rápidos são mais eficazes	2	13,3

Fonte: pesquisa 2018

Um ano é o tempo considerado mínimo para se obter uma promoção pela maioria dos entrevistados, como pode ser visto na Tabela 2, opção esta escolhida por 40% dos entrevistados, 13,3% apontam a possibilidade de promoção em menos de um ano, indicando a urgência de crescimento profissional por parte desses jovens. A opção de promoção dentro de dois anos foi escolhida por 6,6%, três anos por 13,3% e 26,6% dos entrevistados indicam que a questão do tempo não é determinante para uma promoção, mas sim, a demonstração de empenho e potencial.

Os Y são extremamente ambiciosos e acreditam que sempre serão dignos de algum destaque na carreira escolhida, sem muitos esforços. Esse comportamento se justifica, em parte,

por passarem muito tempo ouvindo de seus pais que são especiais. A geração Y podem ter expectativas fora da realidade e uma grande resistência em aceitar críticas negativas e uma visão inflada sobre si mesmo. Elas geralmente se sentem merecedoras de respeito e recompensa que não estão de acordo com seus níveis de habilidade e esforço, e talvez não obtenham o nível de respeito e recompensa que estão esperando. (OLIVEIRA, 2010).

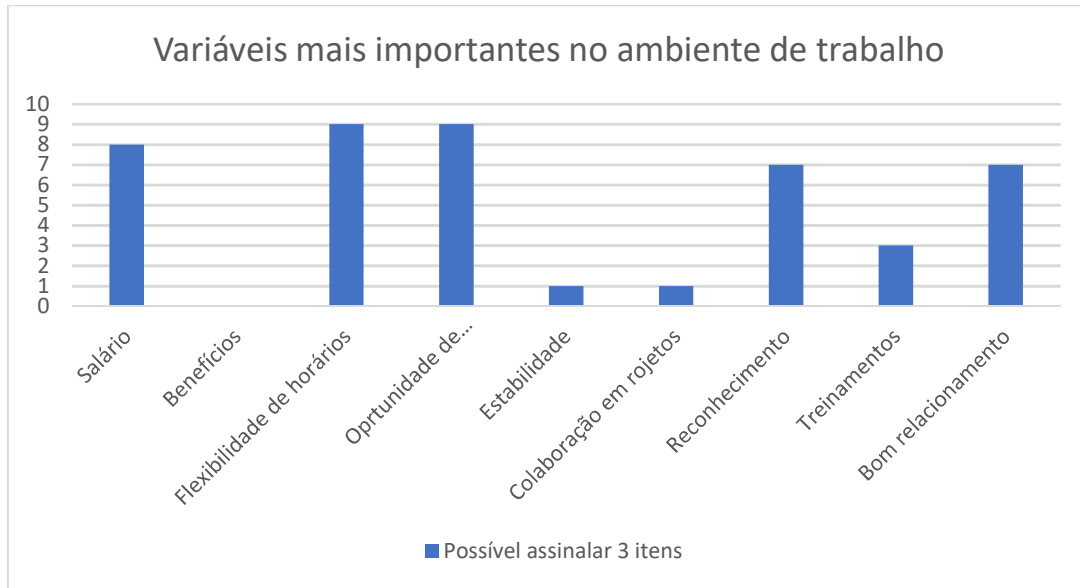
A Tabela 2 traz ainda a ausência de reconhecimento no trabalho (40%), atraso no pagamento (26,6) e conflitos com os colegas (20%), foram fatores apontados como os principais motivos para o desejo de desligamento da empresa. Sobrecarga no trabalho e demora para o crescimento receberam percentual de 6,6 cada uma, a falta de acesso à internet não recebeu nenhuma menção. O que permite constatar que para o jovem da Geração Y não é um problema a existência de exigências referentes à sua função e nem as responsabilidades que lhe são atribuídas, desde que o seu trabalho seja reconhecido, receba seus honorários e tenha boas relações com seus pares. Há uma maior preocupação por parte desses profissionais, com o seu ambiente de trabalho e com a sua carreira dentro da empresa. Conforme cita o autor:

A geração Y cresce em uma era de gratificação instantânea, na qual todos os recursos são voltados para a apresentação de um painel de resultados. O jovem de hoje é extremamente pressionado a apresentar conquistas alcançadas em suas escolhas. Seus pais e professores mantiveram desde cedo uma educação baseada em recompensas e punições para os resultados, o que levou à necessidade de um *feedback* constante. (OLIVEIRA, 2010, p. 129)

Os sujeitos pesquisados consideram, em sua grande maioria, que projetos de longo prazo são necessários para o alcance das metas da empresa, e importantes que haja um planejamento adequado (86,6%). O profissional da geração Y sente-se motivado por desafios e quer sempre mais, quando não se sente devidamente estimulado ou os planos são a longo prazo, pode buscar novas oportunidades e tende a não permanecer muito tempo na mesma empresa. (OLIVEIRA, 2012)

O Gráfico 1, apresentado na sequência, revela a importância atribuída pelos pesquisados, em relação às seguintes variáveis: salário, benefícios, flexibilidade nos horários, oportunidades de crescimento, estabilidade, colaboração em projetos, reconhecimento, treinamentos e bom relacionamento, foi indicado a escolha de três opções dentre todas as apresentadas:

GRÁFICO 1- Variáveis consideradas mais importantes no ambiente de trabalho



Fonte: pesquisa 2018

O Gráfico 1 mostra que no universo pesquisado foram escolhidas como variáveis importantes: salário, flexibilidade de horários, oportunidades de crescimento, reconhecimento e bom relacionamento com os colegas. As variáveis, benefícios, estabilidade, colaboração em projetos e treinamentos foram pouco citadas como importantes.

Conforme o pensamento de Dutra (2002, p.171): “Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho etc.” A valorização, por vezes, foi entendida unicamente como a recompensa financeira pelos serviços prestados ao empregador. Porém, a valorização econômica nem sempre é o que as pessoas esperam, os profissionais querem o reconhecimento de seus esforços, oportunidade de crescimento dentro da empresa, mesmo que acarrete em maiores responsabilidades e demais benefícios oferecidos pela organização. Os profissionais precisam estar cada vez mais qualificados e em contrapartida, acreditam que as empresas “devem” a eles uma recompensa pelos seus esforços. Nesse sentido, surge então, o conceito de gestão de pessoas por competências. (DUTRA, 2002)

As informações do gráfico vão ao encontro do que foi citado acima, reiterando o fato dessa geração priorizar muito mais questões financeiras, reconhecimento e status, do que questões relativas à segurança como estabilidade e benefícios. Esses resultados são coerentes com as características dos Y, Oliveira (2010) afirma diz que os principais motivos para escolha de uma empresa para essa geração são o crescimento de carreira, desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho agradável, bons salários. Essa geração dá mais valor à sua realização

pessoal do que a sucesso da empresa em si. Para eles, o “eu” vem sempre em primeiro lugar, desejando crescimento rápido, o seu sucesso e a sua carreira se sobrepõem ao sucesso da empresa.

TABELA 3 – Concepção dos sujeitos pesquisados sobre carreira profissional

	Variável	Amostra	%
	Ter liberdade nas escolhas	3	20
	Escolher meu horário de trabalho e sistemática diária	2	13,3
Minha prioridade	Estabilidade no emprego e garantir o futuro	2	13,3
	Fazer o que gosto Ganhar bem e ocupar um cargo importante	8	53,3
	Ter estabilidade no cargo e plano de carreira	2	13,3
Ser bem-sucedido é	Ser reconhecido na empresa e poder contribuir com ideias	11	73,3
	Ser promovido em pouco tempo	2	13,3
Qual seu maior propósito em trabalhar?	Adquirir experiência	2	13,3
	Satisfação pessoal	10	66,6
	Dinheiro	3	20
Como se imagina daqui a dois anos?	Trabalhando nessa empresa no mesmo cargo	6	40

Trabalhando nessa empresa, em um cargo diferente	4	26,6
Trabalhando em outra empresa	2	13,3
Trabalhando no meu próprio negócio	3	20

Fonte: pesquisa 2018

No que diz respeito à carreira profissional, a prioridade dos entrevistados é fazer o que gosta, independentemente da empresa em que esteja trabalhando apresentando um percentil de 53,3%. Quando questionados sobre o que significa ser bem-sucedido, 73,3% dos entrevistados considera ser reconhecido na empresa e poder contribuir com suas ideias. Esses jovens desejam responsabilidades maiores, onde possam demonstrar as suas capacidades, acompanhadas de crescimento e valorização. A sua busca por resultados imediatos e o desejo de se sobressair rapidamente entre os demais pode gerar frustrações. “Os funcionários Y, quando têm oportunidades de criar e trabalhar dentro de sua própria ética profissional, podem ser líderes incríveis e grandes geradores de ideias para sua empresa.” (LIPKIN, PERRYMORE, 2010, p. 139)

Identifica o trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizado. Isso favorece que os conceitos de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos relativos à vida organizacional bastantes valorizados pelas gerações anteriores, passem a ser analisados sobre novas perspectivas. (APRIGIO, 2013)

No momento em que é questionado o propósito que os entrevistados têm em trabalhar na atual empresa, 66,6% afirmam estar trabalhando em prol da satisfação pessoal. Em um período de dois anos, os participantes da pesquisa imaginam-se trabalhando na mesma empresa, no mesmo cargo, correspondendo a 40% da amostra. Torna-se claro que há compromisso com a empresa em que trabalha, porém entre os entrevistados as respostas foram divididas entre a esperança de crescimento (26,6%), a troca de empresa (13,3%) e o empreendedorismo (20%). Oliveira (2010) indica que a rotatividade se dá quando não visualiza em seu trabalho a oportunidade para mostrar a sua competência e crescer profissionalmente, para que esses talentos e essa vontade não sejam desperdiçados, as empresas poderiam aproveitar mais as capacidades desses colaboradores com a realização de recrutamentos internos com maior frequência. Investir em capacitações é uma boa dica. Fala-se investimento, porque a empresa

estará preparando profissionais para atuarem em seu interior e de certa forma, moldando as competências que são buscadas neles.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Manter este perfil de colaborador em um mesmo emprego, durante um longo tempo é cada vez mais difícil para as empresas. Logicamente, a forma de gerir pessoas já não pode ser a mesma, precisa apresentar mudanças que se adequem a novos comportamentos.

O perfil pesquisado foi predominante de sujeitos oriundos de famílias pequenas, a maioria se preocupa com seu nível de especialização profissional, buscando o Ensino Superior. Sentem-se confortáveis com novas tecnologias, bem como estão acostumados a usá-las para facilitar suas tarefas diárias.

Os jovens da geração Y não se intimidam com essas mudanças; ao contrário, são estimulados por elas. Juntam-se esse fato as diversas características dessa geração como alta competitividade, criatividade, velocidade, energia, curiosidade, entre outras. Nota-se como esses sujeitos, caso entrem em contato com líderes adequados a cada caso, podem contribuir de forma positiva às organizações em que se encontram.

As empresas podem introduzir o uso de ferramentas tecnológicas que agreguem valor ao trabalho da organização e torne o trabalho mais atrativo para esses jovens, como mídias digitais, etc. Já que essa geração domina tecnologia como ninguém o melhor a se fazer e mais proveitoso também é não inibir a sua criatividade e talento, mas sim aproveitá-los.

O público estudado demonstrou preferência por ambientes dinâmicos e descontraídos, onde possam expressar suas ideias. Relacionam-se bem com seus pares, de maneira despretensiosa e informal, interagindo dessa mesma forma com as gerações mais velhas.

As relações dentro do ambiente de trabalho, tanto com colegas quanto com superiores, bem como a forma de ver a própria organização onde trabalha, são vistas de modo diferente por esses jovens. Portanto, o modelo de gestão de pessoas precisa se adaptar à entrada dessa geração e buscar então tirar proveito disso, visto que esta traz consigo muitas mudanças positivas.

Demonstraram urgência para o crescimento profissional (1 ano) e apontaram a ausência de reconhecimento e atrasos nos pagamentos como principal fator para pedir desligamento. Preocupam-se em fazer atividades que gostam e tem como propósito do trabalho a satisfação pessoal. A geração Y precisa constantemente de *feedback*. Dar esse retorno pode ser cansativo para alguns chefes, mas é essencial para que esses funcionários saibam se estão desenvolvendo bem suas atividades e fiquem motivados a continuar.

Conhecer o seu colaborador é importante para a empresa, para que possa aperfeiçoar os seus meios de gestão e não comprometer os seus resultados. Essa prática permitirá não somente a avaliação das expectativas da Geração Y, mas de todas as gerações.

Conclui-se então, a partir da introdução do conceito da geração Y no ambiente corporativo, que há necessidade de os gestores conhecê-la e adotar boas práticas de gestão, de forma planejada, desde a atração desses talentos, sua integração, a retenção e até a motivação nas equipes em que se encontram.

REFERÊNCIAS

APRIGIO, Bruna Tábata. Gerações no mercado de trabalho: Geração Y. **Revista de Administração do UNISAL**, Campinas, v. 3, n. 3, p. 19- 28, Jan/ Abril 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Administrador.000/Downloads/232-1-791-1-10-20130514.pdf> Acesso em: 20 de Dez. de 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ERICKSON, Tamara. **E agora, geração X?: como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FRANCO, Edgar Silveira; NETO, Elydio dos Santos. Os professores e os desafios pedagógicos das novas gerações: considerações sobre o presente e o futuro. **Revista de Educação do COGEIME**, Ano 19, n. 36, p. 9- 25, Jan/ Jun 2010. Disponível em: <http://www.cogeime.org.br/revista/36Artigo01.pdf> Acesso em 01 de Fev. de 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LIPKIN, Nicole A.; PERRYMORE, April J. **A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa**. Tradução: Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

_____. **Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.