

**GERAÇÃO Y E SUA INSERÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM  
ESTUDO COM ACADÊMICOS DE UMA UNIVERSIDADE DA REGIÃO SUL  
GENERATION Y AND ITS INSERTION IN THE WORK ENVIRONMENT: A  
STUDY WITH ACADEMICS FROM A UNIVERSITY OF THE  
SOUTH REGION**

*Recebido: 02/06/2017 – Aprovado: 12/02/2018 – Publicado: 21/03/2018*

*Processo de Avaliação: Double Blind Review*

Adriane Fabrício<sup>1</sup>

Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)  
Professora da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
(Unijuí)

Liani Beatriz Rotili<sup>2</sup>

Mestranda em Desenvolvimento Regional na Universidade Regional do Noroeste do  
Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí)

Linéia Carneiro<sup>3</sup>

Mestranda em Desenvolvimento Regional na Universidade Regional do Noroeste do  
Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí)

Daniel Knebel Baggio<sup>4</sup>

Doutor em Contabilidade e Finanças pela Universidad de Zaragoza e revalidado pela  
Universidade de São Paulo (USP) em Controladoria e Contabilidade  
Professor do Mestrado em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste  
do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí)

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: UFSM – Universidade Federal de Santa Maria – Av. Roraima, 1000 – Camobi, Santa Maria, Brasil, RS, 97105-900. E-mail: angelica-pio@hotmail.com

<sup>2</sup> Autor para correspondência: liane.rotili@hotmail.com

<sup>3</sup> Autor para correspondência: lineiacarneiro@yahoo.com.br

<sup>4</sup> Autor para correspondência: baggiot@unijui.edu.br



## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a percepção da Geração Y em relação a sua inserção no mercado de trabalho. A amostra corresponde a 100 estudantes do curso de administração de uma universidade da região noroeste do Rio Grande do Sul, pertencentes a Geração Y, que têm entre 20 e 34 anos. Metodologicamente este estudo é uma pesquisa aplicada, descritiva e quantitativa. Os resultados obtidos demonstram que os três principais fatores que influenciam o ambiente de trabalho dos acadêmicos pertencentes à Geração Y são: oportunidade de crescimento e desenvolvimento com 31%, remuneração de acordo com o seu desempenho com 20% e maior autonomia relacionada ao horário e local de trabalho com 18%.

**Palavras-chave:** Geração Y; comportamento; gestão de pessoas; mercado de trabalho.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the perception of Generation Y in relation to their inclusion in the workplace, the sample is 100 students of the course of administration of a university in the northwestern region of Rio Grande do Sul state belonging to Generation Y, which has between 20 and 34 years. Methodologically this study is an applied research, descriptive and quantitative. The results showed that the three main factors that influence the academic workplace belonging to Generation Y are opportunities for growth and development with 31% compensation according to their performance with 20% and greater autonomy related to the time and place of work with 18%.

**Keywords:** Generation Y; behavior; people management; job market.



## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças corporativas decorrentes da globalização e do avanço tecnológico têm gerado discussão frequente entre acadêmicos e gestores preocupados com o gerenciamento do capital intelectual nesse ambiente cada vez mais complexo. É nesse contexto que se encontram os indivíduos pertencentes à Geração Y, pessoas capazes de realizar várias atividades simultaneamente e que se destacam por incorporar a tecnologia como extensão do seu próprio corpo.

Pela primeira vez na história corporativa, quatro gerações dividem o espaço das empresas (LAFUENTE, 2009). Estas gerações – Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y – possuem características e expectativas muito diferentes umas das outras, causando na maioria das vezes, grandes desafios para os gestores, que rotineiramente precisam evitar conflitos, auxiliando os colaboradores mais antigos a se adaptarem aos mais novos, e por outro lado, os mais novos a compreender os mais veteranos da organização.

As pessoas nascidas entre os anos 1980 e 1994 integram a denominada Geração Y (OLIVEIRA, 2010; SILVA et al., 2018). Esta é a geração de filhos desejados e protegidos por uma sociedade preocupada com sua segurança e sua felicidade. Em decorrência desse zelo e cuidado, quando crianças, os Y são mais alegres, autoconfiantes e cheios de energia.

A inserção dos jovens da Geração Y no mercado de trabalho tem se configurado em uma situação desafiadora. Eles exigem recompensas de forma mais completa, não apenas a remuneração adequada à função, mas principalmente incentivos ao desenvolvimento pessoal, bem como necessitam ser reconhecidos por desempenhar suas tarefas. Nesse contexto, por ser uma questão emergente e relevante para as organizações e a academia, este estudo tem por objetivo analisar a percepção da Geração Y do corpo discente do curso de administração de uma universidade localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul com relação ao mercado de trabalho.

## 2. GERAÇÃO Y

No contexto organizacional atual, para entender como as pessoas de determinado ambiente de trabalho se inter-relacionam, tem sido importante verificar a diferença na forma de agir e pensar das várias gerações que ali desempenham suas atividades, a



diversidade de culturas e de níveis intelectuais, além de que crenças, ideologias e expectativas, por si só, são, em geral, também consideradas fatores de conflito. O comportamento, a idade, os valores são alguns dos fatores que diferenciam uma geração de outra, assim como o modo de vida desses indivíduos na sociedade e nas organizações (TAQUARIANO, 2012).

As quatro gerações que estão inseridas nas organizações: veteranos ou *Belle Époque*, *Baby Bombers*, X e Y, ou *Millennials*, possuem valores e expectativas muito diferentes, o que tem provocado conflitos e, por consequência um dos maiores desafios de gestão para os empresários (LOMBARDÍA; STEIN; PIN, 2008; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; OLIVEIRA, 2010; LAFUENTE, 2009; ALONSO, 2009).

A Geração Y, foco deste estudo, é caracterizada por ser formada por sujeitos inseridos desde seu nascimento (1980-1994) em um processo de interatividade evoluído, digitalizado e que gera uma grande diferença comportamental com as gerações antecessoras (OLIVEIRA, 2010; TAPSCOTT, 2010; CHARÃO-BRITO, OBREGON, DIAS, 2016; SILVA et al., 2018). Para eles o trabalho é visto sob a perspectiva de um “contrato” psicológico diferenciado, que lhes proporciona prazer, realização e aprendizado, não apenas retorno econômico (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008; VANCONCELOS et al., 2010)

A Geração Y busca viver intensamente as experiências, prezam informalidade na forma de vestir e de comunicar. Esses jovens procuram sempre aumentar suas redes de relacionamento e buscam reconhecimento pelas suas atitudes. Suas características marcantes são flexibilidade, criatividade e indagação (LINS, 2011).

As características desta geração são marcantes e diferem das anteriores (TAPSCOTT, 2008). Para integrar esta nova geração às demais já atuantes no mercado de trabalho, os empresários estão encontrando vários e grandes desafios (ALSOP, 2008). Mesmo sabendo que existem conflitos entre gerações desde tempos imemoriais, as reclamações dos jovens Y a respeito de seus colegas e a indignação destes mesmos colegas com o novo jeito de pensar dos Y têm incentivado estudiosos e empresas a encontrar meios para que as relações entre essas quatro gerações de trabalhadores sejam menos conflituosas (ALONSO, 2009).

A principal característica desta geração que se desenvolveu em uma época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica é o uso intenso e o fascínio que cultivam em relação à tecnologia. Simões e Gouveia (2008, p. 6) citam sete traços que auxiliam no entendimento das características singulares desta geração, são eles:

**especiais:** desde o início dos anos 1980, há um consenso sobre a importância de se discutir questões relativas aos jovens, e a mídia dá grande destaque aos problemas da juventude, permitindo que os *Millennials* percebam toda essa preocupação ao seu redor; **protegidos:** é a primeira geração de “bebês a bordo”, acompanhada por sinais e assentos de carro especiais para bebês; **confiantes:** acreditam que serão melhores que seus pais quando chegarem à mesma idade; **orientados por comportamentos e atividades grupais:** são fortemente orientados por comportamentos grupais e propensos a participar de atividades em grupo; **convencionais:** é uma geração que tende a aceitar os valores transmitidos por seus pais; **pressionados:** sua vida é determinada por horários e, além do trabalho e estudos, praticam esportes, reservam tempo para diversão, aulas de música, entre outras atividades, e ainda respondem e-mail e mensagens instantâneas; **focados:** já nos tempos de escola, esta geração pensava seriamente em seu futuro e em questões sérias como carreira e salário.

Alch (2008) também destaca que esta geração tem maior capacidade de adaptação e possuem sempre uma estratégia caso seu planejamento principal não ocorra como o esperado; existe também a preocupação em desenvolver e valorizar seus conhecimentos e habilidades a fim de manter sua empregabilidade em um cenário cada vez mais competitivo.

A busca por autorrealização é uma característica geral dos *Millennials*, carregando alguns traços marcantes, especialmente no ambiente de trabalho e que, segundo Woodruff (2009), são: ambição; senso de justiça; franqueza (costumam ser informais mesmo com seus superiores hierárquicos); não sabem lidar com críticas ou falhas; desejam equilíbrio em sua vida pessoal e profissional e flexibilidade nos horários e locais de trabalho; apreciam *feedback* constante por parte de seus supervisores; dominam as tecnologias; autoestima elevada; alta capacidade para trabalhar em equipe; acreditam no trabalho como uma finalidade maior.

<b>Ética profissional tradicional</b>	<b>Ética profissional da Geração Y</b>
O trabalho em primeiro lugar	A vida em primeiro lugar
Distinção entre horário de trabalho e horário de lazer	Indistinção entre horário de trabalho e horário de lazer. Integração da vida profissional com a vida pessoal
Segue regras acima de tudo	Segue regras que funcionam e estabelece as próprias regras
O chefe merece respeito	Respeito só quando merecido
Tempo de serviço = promoção	Talento = promoção
Expediente das 9h às 18h, com horas extras	Horário de trabalho indefinido
Trabalho baseado em horas	Quando terminar o trabalho, posso ir embora, mesmo que seja antes das seis
Preferência por contato pessoal	Preferência por contato virtual
Veste sempre a camisa	Veste a camisa quando necessário

Quadro 1 Nova ética profissional da Geração Y.

Fonte: Lipkin e Perrymore (2010, p. 127).

Os profissionais Y, por apresentarem características, competências e cultura diferenciadas, encaram com outras expectativas sua inserção no mercado de trabalho. Como visto no Quadro 1, “as pessoas dessa geração querem viver a vida agora, não quando se aposentarem. A Geração Y valoriza o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, que deve ser parte da vida, não a própria vida” (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 3).

Em vista da chegada dos Y aos ambientes de trabalho, percebe-se que a administração tem um papel importante no sentido de encontrar a melhor maneira de gerir este profissional, no intuito de desenvolvê-lo, valorizá-lo e retê-lo, para que o trabalhador Y tenha condições de desempenhar todo seu potencial em prol dos objetivos da organização e de sua realização pessoal (SILVA et al., 2018).

### 3. MERCADO DE TRABALHO

Com o ingresso dos *Millennials*, no mercado de trabalho, as empresas vêm se transformando quanto ao seu funcionamento, e as demais gerações estão aprendendo a interagir com estes jovens profissionais que utilizam a internet como forma de gerenciamento e colaboração, utilizam softwares de produtividade, são multifuncionais, adoram reuniões virtuais e criam espaços de comunicação em diferentes canais, como o Facebook, Twitter, MySpace, blogs, entre outros (CLARO et al., 2010).

Na visão de Lipkin e Perrymore (2010), os jovens da geração Y vieram para ficar, e sua presença no ambiente de trabalho só crescerá. Ainda segundo Tulgan (2009), dentre todas as gerações, esta será a mais difícil de recrutar, reter, motivar e gerir, mas também será considerada de alta performance na história da força de trabalho para aqueles que souberem como geri-la corretamente.

Dutra (2002, p. 23) destaca que a captação de talentos é fundamental para o desenvolvimento de uma empresa, porque pessoas de alta capacidade individual “transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios”.

Para a retenção de mão de obra da tipologia Y, Lancaster e Stillman (2011) afirmam que a solução se encontra no aumento gradativo do volume e da complexidade de suas tarefas, na qual a gestão faz uso da necessidade deste profissional de demonstrar e ostentar suas competências e capacidade de trabalho. Na mesma visão, Oliveira (2009) destaca que a retenção dos jovens da geração Y está ligada diretamente a novos desafios, os quais promovem o próprio crescimento. Quando o jovem não identifica essa possibilidade, rapidamente se mobiliza na direção de outros desafios. A simples troca de emprego já não está associada apenas a benefícios financeiros, e sim à falta de desafios coerentes para as perspectivas dos jovens. As empresas estão notando isso quando veem que a rotatividade de seus funcionários está crescendo de forma mais acentuada.

Claro et al. (2010) contribui afirmando que a Geração Y, não quer fazer do trabalho a sua vida, mas seu objetivo é entregar resultados tangíveis para as organizações e ser, assim, reconhecida. Os indivíduos Y precisam saber exatamente quais responsabilidades têm, a fim de utilizá-las para medir seu crescimento. Também querem saber exatamente o que cabe ou não a eles, com isso, criam seu espaço a fim de que possam fazer as coisas à sua própria maneira.

Em pesquisa realizada por Tulgan (2009), o autor identifica oito fatores de autodesenvolvimento que atraem os jovens que estão buscando aprender, crescer e colher provas de suas capacidades para agregar-lhes valor, são eles:

1. **Performance baseada na compensação financeira:** nesta situação, a geração Y quer estar assegurada de que quanto mais e melhor trabalhar, melhor será recompensada financeiramente.
2. **Agenda flexível:** os membros da geração Y querem, à medida que vão alcançando suas metas, ter maior controle sobre sua própria agenda.
3. **Local flexível:** buscam, à medida que vão alcançando suas metas, ter mais controle sobre o local onde vão trabalhar.
4. **Habilidades vendáveis:** procuram oportunidades de treinamento formal e informal e buscam a garantia de que estão construindo habilidades e conhecimento tão rápido quanto podem se tornar obsoletos.
5. **Acesso à tomada de decisões:** querem construir relacionamentos com importantes líderes, gestores, clientes, consumidores vendedores e trabalhadores.
6. **Crédito pessoal pelos resultados alcançados:** não querem trabalhar para que outra pessoa se pareça competente. Querem ter seus nomes nos resultados tangíveis que eles produzam.
7. **Área clara de responsabilidade:** querem ter 100% de controle sobre alguma coisa, para que eles utilizem esta área de responsabilidade como um terreno para provar-se.
8. **Chance para expressão crítica:** querem um retrato claro dos parâmetros que vão delimitar sua criatividade, podendo, assim, imaginar o terreno no qual terão liberdade de fazer as coisas da sua própria maneira.

De acordo com as referências citadas acima, um dos grandes valores trazidos pela Geração Y são as expectativas em curto prazo. Veem-se jovens almejando um rápido crescimento dentro de suas carreiras nas organizações, pois querem ser reconhecidos em curto prazo pelos seus trabalhos. De acordo com o autor, este grupo considera que, enquanto a empresa permanecer dando suporte para o seu autodesenvolvimento eles terão para a empresa o melhor desempenho por mais tempo.



#### **4. METODOLOGIA**

Metodologicamente, este estudo é considerado uma pesquisa descritiva que, segundo Gil (2007), objetiva a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, estabelecer de relações entre variáveis, com abordagem quantitativa que para Lopes et al. (2008), permite identificar características de uma população que podem ser quantificados. Já a técnica de coleta de dados é do tipo *Survey*. Babbie (2001) afirma que essa técnica permite enunciados descritivos sobre alguma população, isto é, descobrir a distribuição de certos traços e atributos. Assim, o universo amostral da pesquisa se deu pelos discentes de administração de uma universidade do noroeste do estado do Rio Grande do Sul, nascidos entre 1980 e 1994, caracterizados pela Geração Y, que no período da pesquisa perfazia um total de 325 acadêmicos matriculados. A amostra foi de 100 discentes.

Quanto ao instrumento de pesquisa, foi utilizado um questionário adaptado de Maciel (2010), com 22 questões fechadas de múltipla escolha, sendo realizada a coleta de dados em quatro noites. Ressalta-se ainda que, do total de 325 acadêmicos matriculados no curso, 135 questionários foram respondidos, porém 100 foram considerados válidos por serem respondidos por alunos entre 20 e 34 anos, condizendo com a tipologia Y, representando 31% do total de acadêmicos do curso de administração da universidade pesquisada.

#### **5. ANÁLISE E DISCUSSÃO**

##### **5.1. PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

Os questionários validados foram os respondidos por alunos pertencentes à Geração Y, ou seja, 100 acadêmicos do curso de administração que possuíam entre 20 e 34 anos. Do total da amostra, 56% são do gênero masculino e 44% são do gênero feminino. Quanto ao semestre em que estão cursando, 11% entre o 1º e 3º semestre, 48% entre o 4º e 6º semestre e 41% entre o 7º e 9º semestre.

Quanto ao vínculo de trabalho atual, a maioria dos entrevistados, 63%, possui um emprego efetivo com carteira profissional assinada. Esse resultado pode estar diretamente ligado ao tempo e turno do curso, pois a maioria está no 4º semestre da graduação ou optou pelo período noturno, tendo maior disponibilidade para o trabalho.



Com 10%, estão os respondentes que hoje ocupam a posição de empregador, seguidos de profissionais autônomos que representam 9% dos respondentes. Destaca-se ainda que a baixa porcentagem de estagiários representa apenas 5% dos entrevistados e, dentre os respondentes que têm como ocupação um cargo efetivo, possuem negócio próprio ou atuam como autônomo, 47% está a menos de dois anos nessa condição.

Corroborando com os dados encontrados, pode-se dizer que a alta rotatividade de trabalhadores da Geração Y tem sido cada vez mais motivo de preocupação para gestores. Isso se evidencia pelo tempo que estão no emprego atual, em que 78% dos entrevistados estão a menos de cinco anos no emprego. De acordo com Tulgan (2009), o significado do trabalho para a geração Y pode mudar a qualquer momento, depende do que estiver acontecendo em suas vidas. Eles buscam aprender, crescer e colher provas de suas capacidades para agregar-lhes valor. A troca de emprego está associada à falta de desafios coerentes para a perspectiva desses jovens. Outro fato que justifica esta alta rotatividade, é que os membros da geração Y buscam reconhecimento a curto prazo, agenda flexível e acesso a tomadas de decisões, fatores esses que ajudariam as empresas a reter esses jovens (TULGAN, 2009).

No que tange ao processo de seleção nas empresas, dentre os respondentes, 48% responderam que foram admitidos mediante seleção na organização, 28% mediante indicação pessoal, 5% admitidos via encaminhamento por empresas de recursos humanos, 2% prestaram concursos públicos, apenas 1% admitem que foi mediante cadastro em banco de dados de currículos e 8% dos entrevistados não está trabalhando no momento. Com relação à representatividade significativa referente aos graduandos que foram admitidos por indicação pessoal, pode ser justificada pelo fato de viverem em cidades pequenas do interior do estado, em que a rede de contatos permite obter informações privilegiadas a um alto nível de confiança. No âmbito empresarial, este método de contratação é muito utilizado na região na qual o estudo foi aplicado, pois acredita-se que esta forma de admissão traz segurança às organizações, principalmente para aquelas que não possuem um bom planejamento.

Sobre a área de atuação, 28% dos respondentes atuam na área financeira, 12% atuantes na área do marketing, 9% atuam na área de produção, 7% atuam na área de gestão de pessoas, 6% na logística e 30% disseram atuar em outras áreas. Há um percentual significativo de acadêmicos atuantes em áreas que não são de administração. Como detalhamento da opção “outras” representada por 30% dos acadêmicos, 45% atua no ramo

da informática, 36% são representantes comerciais, 15% trabalham em escritórios contábeis e 4% são músicos.

No que se refere à renda mensal dos acadêmicos, nota-se que 17% dos respondentes recebem até um salário mínimo mensal, 45% recebem até dois salários mínimos ao mês, 18% alegaram receber até três salários mínimos, 11% dos respondentes admitiram ganhar até 3.000,00 reais, o que se entende por quatro salários mínimos, 4% dos respondentes confessam não possuir renda. Um dado curioso a ser observado com relação aos 4% que marcaram a opção “não possui renda” é a discordância que existe com relação ao percentual de graduandos que não estão trabalhando no momento, representado por 8%. Percebe-se que, mesmo não trabalhando, 4% dos acadêmicos possuem renda mensal, o que também configura um perfil desta geração. De acordo com Oliveira (2010), “esses jovens nasceram em famílias estruturadas em um modelo mais flexível, no qual o convívio dos pais foi bastante diferente do que havia nas gerações anteriores, proporcionando autonomia e condições de sobrevivência”. Este percentual também pode estar atribuído ao seguro desemprego, promovendo uma renda mensal a estes jovens embora não estejam atuando no mercado de trabalho.

Referente à área de atuação pretendida, nota-se uma disparidade entre as áreas da administração, pois 36% pretendem atuar na área financeira, 20% em marketing, 21% em gestão de pessoas, 4% na área de produção, 7% pretendem atuar na área de logística e 12% pretendem atuar em outras áreas como a comercial ou de engenharia. Já com relação ao vínculo empregatício pretendido, percebe-se que 40% dos respondentes pretendem ser empregados, 36% buscam trabalhar na condição de empregadores, 15% buscam um cargo público e 9% querem trabalhar na categoria de autônomo.

Quanto à remuneração pretendida após o término do curso, apenas 4% se contentaram com uma remuneração entre R\$ 1.000,00 a 2.000,00 mensais, 15% se dizem satisfeitos com uma remuneração mensal entre R\$ 2.000,00 a 3.000,00, 32% responderam que pretendem obter uma remuneração entre R\$ 3.000,00 a 4.000,00 mensais, 22% pretendem ganhar de R\$ 4.000,00 a 6.000,00 e, 27% querem um salário superior a R\$ 6.000,00 mensais. Portanto, 81% dos estudantes pretendem ganhar acima de R\$ 3.000,00, remuneração tal que, 95% dos acadêmicos entrevistados não obtêm atualmente, espera-se que o mercado de trabalho possa absorver esses futuros administradores de forma a superar suas expectativas salariais atendendo a uma das características desta geração.

## 5.2. PERFIL DOS ENTREVISTADOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Com o intuito de formar um panorama de como estes jovens percebem o mercado de trabalho, o questionário continha perguntas com assuntos inerentes aos processos de gestão de pessoas, combinados e direcionados às particularidades comportamentais da tipologia Y descritas na literatura.

Questionados se possuíam autonomia para tomar suas próprias decisões, 43% dos respondentes marcaram a opção “às vezes” e 8% marcaram a opção “nunca” possuem autonomia. Na segunda afirmativa diziam se realizavam críticas quando necessário, então, 40% assinalaram a opção “frequentemente” e 5% admitiram “nunca” criticar em seu ambiente de trabalho. No questionamento se respeitavam à hierarquia, 72% dos entrevistados responderam a opção “frequentemente” e 25% ressaltaram que respeitam “às vezes”. Já quanto à afirmativa “procura se capacitar constantemente” 49% da amostra respondeu a opção “às vezes” e 34% respondeu a opção “frequentemente”. Na alternativa que se refere a criar conflitos com a forma de pensar mais conservadora, 43% marcaram a opção “quase nunca” criam conflitos, seguidos de 18% que ressaltam “frequentemente” e 36% “às vezes” criam conflitos pela forma de pensar conservadora. No que tange a dificuldade de aceitar regras, a maioria dos respondentes, com 35% responderam “quase nunca”, 26% marcaram a opção “às vezes” e 18% “frequentemente” têm dificuldades de aceitar regras.

Quando questionados se estão constantemente buscando novos desafios, visto que esta é uma das principais características da Geração Y, analisa-se que 35% dos entrevistados responderam a opção “às vezes”, já 29% dos respondentes pontuou que “quase nunca” e apenas 22% responderam que “frequentemente” buscam novos desafios, não se confirmando essa característica na amostra. Quando questionados se necessitam pedir *feedback* constantemente, 46% dos respondentes marcaram a opção “às vezes”, 29% assinalaram a opção “quase nunca” e 7% afirmam “nunca” pedir feedback em suas atividades profissionais. Se tratando de remuneração, a alternativa que pergunta se a maior preocupação é obter maior salário, 46% dos respondentes ressaltaram que “frequentemente” se preocupam com isso e apenas 3% apontaram a opção “nunca”.

No questionamento se precisam constantemente ser avaliados, 39% marcaram a opção “às vezes”, e 11% acreditam “nunca” precisarem ser avaliados. Já referente à alternativa de não ser pontual e ser resistente à ideia de programas de trabalho com data de entrega e vencimento rígido, mais da metade dos respondentes assinalaram a opção



“quase nunca” e apenas 5% marcaram a opção “frequentemente”. Quanto a última afirmativa referente se deseja assumir rapidamente posições de maior responsabilidade, 41% apontam a opção “frequentemente” e apenas 3% responderam “nunca” para esta afirmativa. No Gráfico 1 são sintetizadas as respostas dos entrevistados quanto ao ambiente de trabalho.

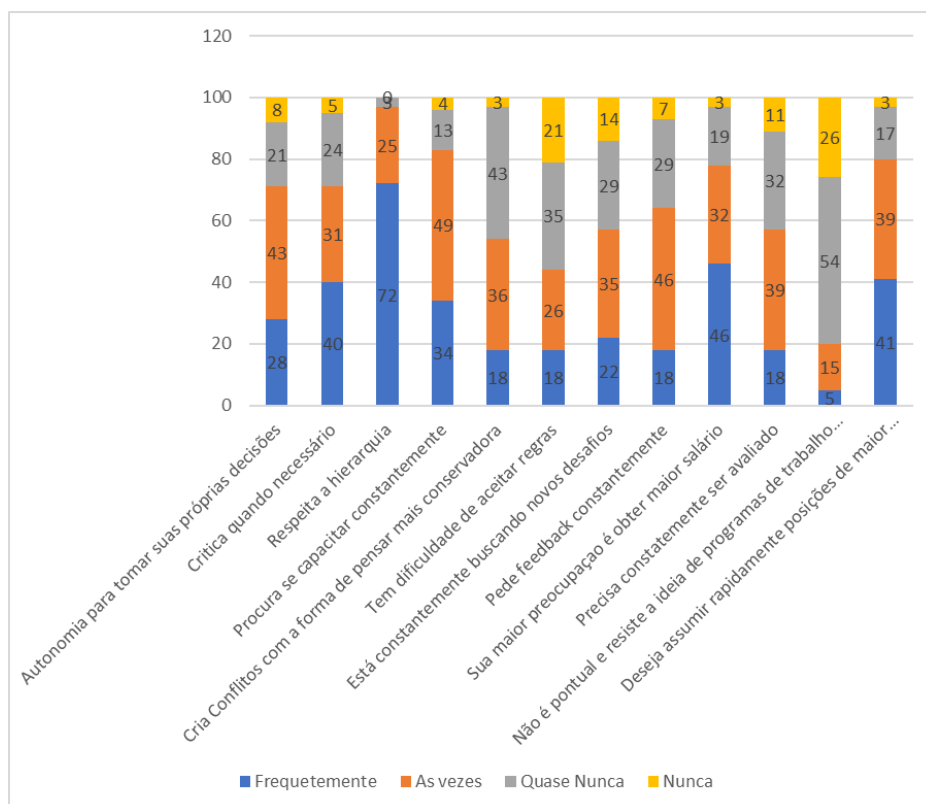


Gráfico 1 Perfil dos entrevistados no ambiente de trabalho.

Fonte: Autores (2017).

Já quando questionados ao que lhes motivou a aceitar a oportunidade onde atuam no mercado de trabalho, a alternativa que teve maior incidência foi “oportunidade de crescimento pessoal” com 29%. Em segundo lugar está a alternativa “carreira profissional dentro da empresa” com 17%; em terceiro lugar tem-se a alternativa “remuneração” com 14%, e classificada como quarto lugar em ordem de importância, a alternativa “experiência e conhecimentos para montar um negócio próprio” pontua-se com 13%.

Esta atitude comprova a ambição perene e a ansiedade do jovem Y por melhores posições de trabalho. Lancaster e Stillman (2011, p. 69) argumentam que este fenômeno “é visto nas empresas quando a Geração Y espera crescimento, desenvolvimento e promoções num ritmo que tira o fôlego do chefe”. Também, é passível o entendimento

de que tais indivíduos anseiam crescer juntamente com a empresa ao qual são agregados e, no caso de não encontrarem estas condições, recorrem à outra que lhe ofereça esta oportunidade.

Reforçando a importância da valorização dos funcionários pelas empresas, estão os resultados obtidos quando os entrevistados são questionados quanto aos itens que mais valorizam os colaboradores dentro da organização, em ordem de importância. Como resultado dessa questão, obteve-se a alternativa “plano de carreira” com 46% de importância e “bom clima organizacional” com 17%.

Ressalta-se que o levantamento teórico apresentado nesta pesquisa, quanto à importância dada pelos jovens da Geração Y às oportunidades de crescimento e desenvolvimento, está alinhada ao ponto-chave da retenção de talentos, descrito por Oliveira (2009), ao destacar que a retenção dos jovens da Geração Y está ligada diretamente a novos desafios, os quais promovem o próprio crescimento justificando dessa forma a maior importância atribuída pelos respondentes. Assim, esses resultados concretizam os dados do autor citado, pois 31% dos respondentes permanecem na empresa devido a “maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento”.

Quando questionados sobre o tempo que consideram adequado trabalhar para alcançar um cargo gerencial, verificou-se que 58% dos entrevistados estabelecem de 1 a 2 anos, 33% acreditam que seria de 2 a 5 anos e, apenas 9% dos entrevistados responderam que seria de 5 a 10 anos de trabalho até chegar ao cargo de gerência. Nesse resultado, percebe-se uma perspectiva de imediatismo, a qual é uma característica da geração Y. Isso se deve por essa geração ser tão relacionada à internet, assim os jovens Y percebem a facilidade de acesso a tudo que quiserem e acreditam em poder conquistar o que almejam de forma rápida (OLIVEIRA, 2010).

Esse resultado pode estar associado também ao fato que 47% dos acadêmicos estão a menos de dois anos no seu emprego atual. As oportunidades de crescimento e desenvolvimento apontadas como principal elemento de retenção pelos respondentes, apresentam uma ligação direta com as promoções ou planos de cargos e salários, que pode ser almejado por estes membros da Geração Y, que acreditam que devem chegar ao topo em menos de dois anos.

Ao serem questionados da forma como preferem trabalhar, 73% dos respondentes responderam que preferem mesclar trabalhos individuais e em equipe, 18% preferem trabalhar apenas em equipe e 9% preferem trabalhar apenas sozinhos. Dentre os

entrevistados que preferem trabalhar sozinhos, 78% citam ser em virtude de trabalharem mais concentrados.

Dentre os entrevistados que preferem trabalhar em equipe, três fatores foram apontados como mais representativos: 39% “o conhecimento entre membros da equipe se complementa” e, 32% “compartilhamento de diferentes pontos de vistas” e, 17% “gosto de me relacionar e cooperar com outras pessoas”. Ainda sobre trabalhar em equipe, 67% dizem ser indiferentes a idade dos colegas no trabalho, porém, 19% preferem trabalhar com pessoas mais velhas, 14% preferem trabalhar com pessoas da mesma idade e nenhum dos respondentes optou por trabalhar com pessoas mais jovens.

Nessa perspectiva, uma pesquisa apresentada por Lipkin e Perrymore (2010) aponta que, entre os desafios para os jovens Y no início de suas carreiras, o maior deles, para 41% dos jovens, é consolidar um relacionamento com colegas de profissões e superiores. No entanto, mesmo a Geração Y sendo altamente individualista e focada nas próprias recompensas, tem uma grande consciência social, preocupa-se com os direitos humanos, com a natureza e sua maioria tem valores morais fortes (TULGAN, 2009).

Ao serem questionados sobre quais as melhores formas de reconhecimento do seu trabalho, 42% dos respondentes apontaram o convite para participar de projetos mais desafiadores e, 29%, como o aumento da remuneração seguido de, 14% com o ato de receber um *feedback* positivo. Destaca-se que a Geração Y é motivada por desafios que promovam o próprio crescimento, quando não identifica essa possibilidade, rapidamente muda a direção e busca outros desafios. As organizações percebem isso quando veem a rotatividade de seus funcionários aumentar. Assim, “a simples troca de emprego já não está associada apenas a benefícios financeiros e sim à falta de desafios coerentes para as expectativas dos jovens” (OLIVEIRA, 2010, p. 131).

Por fim, dos entrevistados, 48% responderam preferir trabalhar em projetos de curto prazo por terem resultados mais rapidamente e 28% de curto prazo por serem mais dinâmicos. Esse resultado demonstra novamente as expectativas de imediatismo da Geração Y, sendo que essa necessidade de velocidade se explica pelo fato de suas expectativas não serem tão duradouras quanto das gerações anteriores, bem como seus projetos são de curto prazo e muito mais imediatos (OLIVEIRA, 2010).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve êxito em seu objetivo de analisar a percepção da Geração Y em relação a sua inserção no mercado de trabalho, sendo encontrados como principais fatores que contribuem para isso: oportunidade de crescimento e desenvolvimento, remuneração de acordo com o seu desempenho e maior autonomia relacionada ao horário e local de trabalho. Esse levantamento apresentado quanto à importância dada pelos jovens da Geração Y às oportunidades de crescimento e desenvolvimento é ressaltado por Oliveira (2009, p. 181), que afirma que a retenção dos jovens da Geração Y está ligada diretamente a novos desafios, os quais promovem o próprio crescimento, justificando assim a maior importância atribuída pelos respondentes.

A partir do estudo realizado é possível pontuar aos gestores que as organizações precisam direcionar suas ações voltadas a motivação desses profissionais da Geração Y através de oportunidade de crescimento pessoal, carreira profissional, autonomia na tomada de decisões e remuneração, pois foi possível verificar a partir deste estudo que esses foram os fatores mais determinantes na escolha de oportunidades de trabalho a esses profissionais, evidenciando assim as características desse jovem grupo de profissionais, que também apresentam características importantes como foco no resultado, expectativa em relação ao trabalho e empresa. Esses jovens profissionais mostram ser exigentes em resultados no curto prazo, dispostos a buscar nova recolocação profissional, caso a empresa não atenda suas expectativas já mencionadas.

Outra consideração importante deste estudo e com o intuito de contribuir com o crescimento e desenvolvimento dos jovens da Geração Y: sugere-se o acompanhamento desses profissionais através de um mentor para ajudar-lhes a alcançar os objetivos, com o intuito de apoiar, guiar, orientar, incentivar todas as informações e possibilidades, assim como as consequências das escolhas que vierem a fazer. Vale ressaltar que essas alternativas são de fato as mais assertivas, porém exige a preparação dos gestores para exercer tal prática. Optar pelo mentor apresenta um diferencial por envolver o superior imediato no dia a dia do jovem profissional, transparecendo maior aproximação e reconhecimento por parte dos executivos. Além de representar uma valiosa oportunidade de desenvolvimento, esta prática exerce uma imagem de *status* do ponto de vista do jovem profissional.

Com relação às ações voltadas à remuneração, sugere-se que as empresas adotem uma estratégia de remuneração variável com base em metas de curto prazo, sendo esta





alinhada a valores em média superiores aos de mercado. A partir desta medida, a empresa poderá embasar o trabalho do jovem profissional em projetos e reconhecimentos de curto prazo, atendendo ao senso de imediatismo dos profissionais da geração Y e mantendo-os interessados nos seus desafios profissionais dentro da organização.

Por fim, sugerem-se novos estudos na área, replicação desta pesquisa em uma amostra maior e probabilística para fins de generalização dos resultados obtidos.

## REFERÊNCIAS

ALCH, M. Get ready for a new type of worker in the workplace: the net generation. *SuperVision*; Jun 2008; 69, 6. 2008.

ALONSO, V. Para que as diferenças desapareçam. **HSM Management**, v. 74, maio-jun., 2009.

ALSOP, R. **The Trophy Kids Grow Up**: How the millennial generation is shaking up the workplace. New Jersey: Jossey-Bass, 2008.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

CHARÃO-BRITO, L.; OBREGON, S. L.; LOPES, L. F. D. Analisando os aspectos que impactam a satisfação no trabalho de profissionais da Geração Y na Região Sul – Brasil. **Revista Científica Hermes**, n. 15, p. 99-121, 2016.

CLARO, J. A. C. et al. Estilo de Vida do Jovem da “Geração Y” e suas Perspectivas de Carreira, Renda e Consumo. **Anais: XIII Semead – Seminários em Administração**, 13. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/671.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2018.

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. A Geração Net; XXV Enanpad In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 15, 2001; Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CDROM.



DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2007.

LAFUENTE, F. Do conflito à ação. **HSM Management**, n. 74, p. 71-76, maio-jun., 2009.

LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho**. São Paulo. Saraiva, 2011.

LINS, D. T. Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes. Sidnei Oliveira. São Paulo: Integre Editoria, 2010. **Revista Científica Hermes**, v. 4, n. 59, 2011.

LIPKIN, N. A.; PERRYMORE, A. J. **A Geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; PIN, J. R. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y. **Documento de investigación. DI-753**, mayo 2008. Disponível em: <<http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratis/R130.pdf>>. Acesso em: agosto. 2015.

LOMBARDÍA, P. G.; STEIN, G.; PIN, José, R. Quem é a geração Y. **HSM Management**, v. 70, set.-out., 2008.

LOPES, L. F. D et al. **Estatística geral**. Caderno didático. 3 ed. Santa Maria: UFSM, 2008.

MACIEL, Natália B. Valores que influenciam a retenção dos profissionais da geração Y nas organizações. 2010. 69p. Monografia (Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: era das conexões – tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube dos autores, 2009.

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

SILVA, A. et al. Escolha e comprometimento de carreira: percepção de profissionais das Gerações X e Y. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 8, n. 1, p. 19-40, 2018.

SIMÕES, L.; GOUVEIA, L. Targeting the Millennial Generation. **III Jornadas de Publicidade e Comunicação**. A Publicidade para o consumidor do Séc. XXI. Porto: Universidade Fernando Pessoa (UFP), 10 abr. 2008.

TAPSCOTT, D. Geração Y vai dominar força de trabalho. **ITWEB**. 2008. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48743>>. Acesso em: 23 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Tradução Marcelo Lino. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TAQUARIANO, J. M. Gestão estratégica de pessoas direcionada ao perfil comportamental do administrador da geração Y. 2012. **Monografia** (Graduação em Administração). Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2012.

TULGAN, B. **Nem todo mundo ganha um troféu: como lidar com a geração Y**. São Francisco: Jossey-Bass, 2009.

VASCONCELOS, K. et al. A Geração Y e suas âncoras de carreira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 226-224, 2010.

WOODRUFF, C. Generation Y. **Training Journal**, Ely, p. 31-35, jul. 2009.

