

GERAÇÃO Y – UM OLHAR SOBRE O MERCADO DE TRABALHO E A RETENÇÃO DE TALENTOS DO SUJEITO Y

ANI TAÍS BAIERLE

FACULDADE TRÊS DE MAIO (SETREM)

aanitais@hotmail.com

CÂNDIDA BAVARESCO

FACULDADE TRÊS DE MAIO (SETREM)

candidabavaresco@gmail.com

CECILIA SMANEOTO

FACULDADE TRÊS DE MAIO (SETREM)

cissacla12@terra.com

ADRIANE FABRICIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

adrianefabricio@yahoo.com.br

Introdução

O mercado de trabalho atual recebe um encontro de gerações: as diferentes forças de trabalho formadas e influenciadas pelos momentos sociais, econômicos e culturais, que são capazes de formar estruturas que diferenciam cada geração. A geração Y ao ingressar no mercado de trabalho, se deparou com um conflito de gerações, que se intensifica com as gerações Baby Boomers e geração X. Já a geração Y entrou no mercado de trabalho com dinamismo, ousadia e alta capacidade de lidar com aparelhos tecnológicos, passaram a dominar setores nas empresas de todos os portes e perfis.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Problematização: o que os profissionais da geração Y esperam das empresas nas quais atuam, quais as expectativas e fatores que geram satisfação aos profissionais da geração Y e o que influencia na retenção destes talentos nas empresas.

Objetivos: Diagnosticar o perfil, os fatores que influenciam na satisfação, o que os profissionais da geração Y esperam das empresas e seus gestores e quais são os aspectos decisivos na retenção.

Fundamentação Teórica

A teoria de base traz assunto referenciado por autores da área do comportamento humano, da motivação, do mercado de trabalho, da retenção de talentos e da gestão de pessoas. Aliado a estas teorias também é sustentada a teoria sobre as gerações, com maior ênfase a Geração Y, que é assunto norteador deste.

Metodologia

Os métodos utilizados em suas abordagens foram o dedutivo e o quantitativo. Os procedimentos utilizados na pesquisa foram baseados na pesquisa exploratória, descritiva, revisão bibliográfica e pesquisa de campo. As técnicas utilizadas foram a coleta de dados, questionário, análise de dados e de resultados e amostra, composta por 280 jovens da geração Y, acadêmicos de uma Instituição de Ensino, sendo 40 alunos de cada um dos cursos de Administração, Psicologia, Engenharia de Produção, Agronomia, Enfermagem, Pedagogia e Sistemas de Informação.

Análise dos Resultados

Os resultados obtidos mostram o perfil dos respondentes que 56% são mulheres, que a renda dos pesquisados está entre de R\$ 510,01 à R\$ 2.040,00, possuem na sua maioria de 20 à 30 anos, que 24% atuam no ramo de serviços, 23% no setor público, 19% no ramo comercial, 18%, industrial, 14% no agronegócio e apenas 2% são autônomos. Valorizam as oportunidades de crescimento e desenvolvimento como fator principal de retenção, valorizando também a remuneração. São valorizadores essenciais da família e do trabalho.

Conclusão

As análises e conclusões citadas partiram de um cruzamento entre os dados obtidos com esta pesquisa e os dados colhidos a partir das pesquisas teóricas. Considerando o objetivo geral e os específicos, verificou-se que todos foram alcançados, e representados no estudo. A geração Y identifica o trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizado, muito mais do que uma fonte de renda. Os principais fatores motivacionais são satisfação com o trabalho que realizam, seguido de remuneração, reconhecimento e oportunidades de crescimento.

Referências Bibliográficas

Autores como Alves (2009), Barbosa (2009), Calliari E Motta(2012), Colella, Hitt, A. Miller (2007), Dias (2011), Engelmann (2009), Gullich, Lovato, Evangelista (2007), Kuntz (2015), Lancaster, Stillman (2011) Lipkin E Perrymore(2010), LOIOLA (2009), LOMBARDIA (2008) , MACEDO (2012), OLIVEIRA (2011), RIBAS (2012), RIBEIRO (2008), ROBBINS (2009), SHINYASHIKI (2015), VELOSO, DUTRA, NAKATA (2008) dentre outros colaboraram com o estudo.

GERAÇÃO Y – UM OLHAR SOBRE O MERCADO DE TRABALHO E A RETENÇÃO DE TALENTOS DO SUJEITO Y

INTRODUÇÃO

O mundo muda constantemente e o mercado de trabalho é um reflexo dessas mudanças. Para Oliveira (2011), o mercado de trabalho atual recebe um encontro de gerações: as diferentes forças de trabalho formadas e influenciadas pelos momentos políticos sociais, econômicos e culturais, que são capazes de formar estruturas que diferenciam cada geração.

A geração Y, ao ingressar no mercado de trabalho, se deparou com um conflito de gerações, que se intensifica com as gerações *Baby Boomers* e geração X, gerações estas que conseguiram trabalhar muito bem em conjunto. Já a geração Y entrou no mercado de trabalho com dinamismo, ousadia e alta capacidade de lidar com aparelhos tecnológicos, passaram a dominar setores nas empresas de todos os portes e perfis.

É preciso que as empresas revisem a maneira de pensar e agir perante tal geração de jovens inteligentes que, quando a *internet* surgiu, ainda eram bebês, crianças ou, no máximo, pré-adolescentes. Hoje eles são adultos prematuros, que uma vez finalizado seu ciclo de graduação, chegam ao mercado em busca de espaço, ou melhor, muito espaço.

Segundo Oliveira (2011) essa geração pensa que sabe tudo, e talvez seja, de fato, a mais bem preparada entre todas as que já chegaram ao mercado. Esses jovens são altamente informados, familiarizados desde cedo com a *internet*, dominam com facilidade todas as tecnologias disponíveis. São curiosos, hiperativos, geralmente pouco preconceituosos, comunicativos e quase sempre ambiciosos.

Para os jovens Y, não há limites, e assim são no trabalho. Precisam sempre de novos desafios, essas características são típicas desses profissionais, tendem a ser imediatistas e autoconfiantes em excesso, correm o risco de se tornar superficiais e um tanto arrogantes. São pessoas ansiosas para crescer rápido.

Neste sentido, o presente estudo teve como tema a satisfação e as expectativas da geração Y no mercado de trabalho, por meio de um questionário aplicado aos acadêmicos desta geração, em uma instituição escolar, na região Noroeste do Rio Grande do Sul, no período de abril a maio de 2016.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O estudo propôs-se a investigar a problematização: o que os profissionais da geração Y esperam das empresas nas quais atuam, quais as expectativas e fatores que geram satisfação aos profissionais da geração Y e o que influencia na retenção destes talentos nas empresas.

O objetivo geral foi identificar as expectativas da geração Y no mercado de trabalho, bem como analisar a satisfação e os fatores que aumentam a retenção destes talentos. Para tanto os objetivos específicos delimitados foram: diagnosticar o perfil dos participantes da pesquisa, considerando serem nascidos no espaço de tempo que caracteriza a geração Y; saber quais os fatores que influenciam na satisfação da geração Y no mercado de trabalho; identificar o que os profissionais da geração Y esperam das empresas e seus gestores; bem como, verificar quais são os aspectos decisivos na retenção dos profissionais da geração Y em seus locais de trabalho.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Lakatos e Marconi (2007) a pesquisa científica não é apenas um relatório ou descrição de fatos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de um caráter

interpretativo, no que se refere aos dados obtidos. Para tanto, é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando-se por um modelo teórico que serve de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados.

A sustentação teórica está estruturada partindo primeiramente de um panorama geral sobre a gestão de pessoas, teoria comportamental, teoria da motivação, teoria da hierarquia de necessidades, teoria x e teoria y, teoria de dois fatores, teoria das necessidades, história das gerações, gerações e o mundo do trabalho, geração baby bommers, geração x, geração y e geração z, para assim dar fundamentação a esta pesquisa.

GESTÃO DE PESSOAS

“A gestão de pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas as funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam a sua equipe” (CHIAVENATO, 2010 p. 14).

Com as novas tecnologias, mudanças e a globalização, as empresas buscam a excelência na qualidade e produtividade, sendo que a maior contribuição é o capital humano, as pessoas que fazem parte das organizações. Para Chiavenato (1999, p. 8) "gestão de pessoas é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações".

Conforme Gil (2001, p. 17) "gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais".

A gestão de pessoas traz outro olhar em torno dos funcionários de uma empresa, enxerga-os como colaboradores, como parceiros, não mais como um recurso de organização, servil e passivo, mas, como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações (RIBEIRO, 2008).

TEORIA COMPORTAMENTAL

Pessoas, trabalho, organizações: esse conjunto é um grande desafio no que se refere à gestão de pessoas, cultura organizacional, e condições de vida. A resposta a esse desafio é dada por meio da compreensão das relações das pessoas, entre as pessoas, e das pessoas com o seu meio local, regional e internacional.

Para Colella, Hitt e Miller (2007), o comportamento organizacional envolve ações de indivíduos e grupos em um contexto organizacional. Para Robbins (2009), estudar comportamento organizacional significa fazer um estudo sistemático das ações e atitudes que as pessoas apresentam dentro das organizações.

Colella, Hitt e Miller (2007), afirmam que o comportamento e o principal valor das pessoas dentro da organização são determinados por fatores individuais, interpessoais e organizacionais. Para os indivíduos, fatores como capacidade de aprender, capacidade de se auto administrar, habilidades técnicas, características de personalidade e valores pessoais são importantes. Esses elementos representam ou estão relacionados a competências importantes. Em nível interpessoal, fatores como a qualidade de liderança, a comunicação dentro dos grupos e entre grupos, bem como o conflito dentro dos grupos e entre grupos são dignos de registro. Estes elementos influenciam o grau no qual as competências dos indivíduos são liberadas e plenamente utilizadas dentro de uma organização. Por fim, em nível organizacional, a cultura e as políticas da organização estão entre os fatores mais importantes, uma vez que influenciam o fato de os talentos e as predisposições positivas dos indivíduos serem, ou não, efetivamente impulsionadas para criar resultados positivos

A capacidade de explicar, prever e controlar o comportamento organizacional nunca foi tão importante para os administradores. Um rápido exame das mudanças que estão ocorrendo nas organizações confirma essa colocação. O funcionário tradicional está envelhecendo; cada vez mais mulheres e membros de grupos minoritários estão entrando no mercado de trabalho; a competição globalizada está exigindo que os trabalhadores se tornem mais flexíveis para que se adaptem à rápida mudança e os laços de lealdade que historicamente prendiam os funcionários a seus empregadores estão acabando.

TEORIA DA MOTIVAÇÃO

A palavra motivação vem do latim “*motivus*”, e significa movimento. Segundo Macedo (2012), as pessoas procuram movimentar-se com o objetivo de sair de um lugar estabelecido, para outro lugar almejado, em busca de algo novo, uma nova conquista, um novo horizonte.

Robbins (2009, p. 48) define motivação como “a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo”. Uma necessidade significa uma deficiência física ou psicológica que faz com que determinado resultado pareça atraente. Segundo ele, pessoas motivadas concentram esforço maior ao seu desempenho do que as desmotivadas.

Motivação define-se pelo desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos, organizacionais ou não, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais (DIAS, *et al* 2011).

A motivação é estudada pela área da psicologia para saber os motivos que levam as pessoas a se comportarem de determinada maneira. A importância desse tópico para as organizações se dá pelo fato de que os funcionários, quando motivados, trabalham melhor. Por outro lado, a ausência de motivação faz com que o funcionário deixem de se dedicar a ela, chegando ao extremo de se demitir, ou boicotar a empresa (MACEDO, 2012).

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), os jovens da geração Y se desenvolvem com base em recompensas e elogios, e procuram a gratificação instantânea. Eles precisam de constante aprovação e bônus para se sentirem motivados a produzir, como, por exemplo, elogio, reconhecimento, aumento de salário, privilégios, presentes e benefícios extras.

Existem diversas teorias sobre esse complexo tema, as quais serão estudadas a seguir:

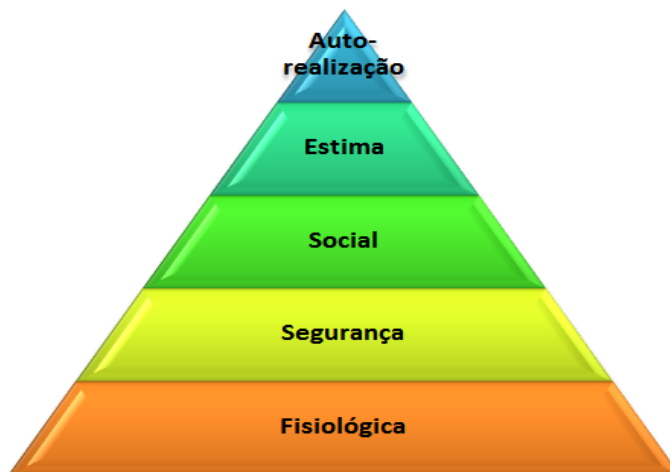
Teoria da Hierarquia de Necessidades – Maslow

A teoria da Hierarquia de Necessidades foi desenvolvida por Abraham Maslow, e propõe que os fatores de motivação do ser humano dividem-se em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide, conforme ilustrado na Figura 1. O topo da pirâmide é constituído pelas necessidades de nível alto, que são as necessidades sociais, de estima e de auto realização. Já a base da pirâmide compreende as necessidades de nível baixo, que são as necessidades fisiológicas e de segurança; à medida que um nível de necessidade é atendido, o próximo torna-se dominante.

De acordo com Robbins (2009), a divisão da pirâmide em dois níveis é justificada pela diferença na natureza dos fatores de satisfação, sendo que as necessidades de nível baixo são satisfeitas por fatores externos, como remuneração, local de trabalho adequado, estabilidade no emprego. Pode-se concluir que, quando as empresas pagam salários mais altos os seus empregados terão a maioria das suas necessidades básicas atendidas. Já as necessidades de nível alto são satisfeitas internamente, que, segundo Bergamini (2008), referem-se à necessidade de auto realização, que representa a busca de individualização, ou seja, o objetivo

que visa atender a mais alta inspiração do ser humano, de ser ele mesmo, podendo usufruir toda a sua potencialidade, sem perder sua individualidade.

Figura 1: Hierarquia das Necessidades de Maslow.



Fonte: Robbins, 2009.

Para Oliveira (2011), esta teoria proposta por Maslow, não se atém somente a trajetória profissional dos indivíduos, mas estende-se por todas as instâncias da vida em sociedade. Normalmente, as necessidades não satisfeitas no ambiente profissional, levam o indivíduo a buscar satisfazê-las em outro ambiente.

Teoria X e Teoria Y – McGregor

Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de teoria X, e outra, basicamente positiva, a Teoria Y.

Para Ribas (2012) na teoria X, os trabalhadores se comportam de maneira preguiçosa, limitada e resistentes à mudança. A motivação se dá por prêmio ou punição. O papel do líder é comandar - dizer o que tem que ser feito - depois remunerar, ou punir o trabalhador. Já na teoria Y os trabalhadores consideram o trabalho como sendo natural, são motivados por objetivos comuns e flexíveis à mudança. Nesta situação a motivação se dá pela união do grupo em torno do compartilhamento de objetivos. O papel do líder é coordenar e motivar a todos em torno de um propósito comum da empresa.

Segundo Robbins (2009), as premissas das Teorias X e Y são as seguintes:

Figura 2: Teoria X e Teoria Y

Teoria X	Teoria Y
1. Os indivíduos, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentam evitar o trabalho.	1. Os indivíduos podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se.
2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.	2. As pessoas demonstrarão auto orientação e autocontrole, se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.	3. Na média, as pessoas podem aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e demonstra pouca ambição.	4. Qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras. Não se trata de privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.

Fonte: Robbins, 2009.

Robbins (2009), afirma que a estrutura apresentada por Maslow complementa a análise de McGregor, pois, a Teoria X pressupõe que as necessidades de nível baixo dominam os indivíduos, já a Teoria Y pressupõe que os indivíduos são dominados pelas necessidades de nível alto.

Teoria de Dois Fatores - Herzberg

A teoria de dois fatores, também chamada de teoria da higiene-motivação, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg e, segundo Robbins (2009), defende que os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e independentes daqueles que levam a insatisfação. O oposto de satisfação é não satisfação, e o oposto de insatisfação é não insatisfação. As condições que envolvem o trabalho, tais como qualidade da supervisão, remuneração, políticas corporativas, condições físicas de trabalho, relacionamento interpessoal e segurança no emprego foram caracterizadas como fatores higiênicos. Quando estes são adequados, os indivíduos não se mostram insatisfeitos, embora também não estejam satisfeitos.

Para motivar a força de trabalho, Herzberg sugere ênfase nos fatores associados ao trabalho, como oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas são as características consideradas recompensadoras, as quais Herzberg chama de fatores motivacionais (ROBBINS, 2009).

Figura 3: Teoria de dois fatores de Herzberg

Fatores Higiênicos – que afetam a insatisfação	Fatores Motivacionais – que afetam a satisfação
Qualidade da supervisão Remuneração Políticas corporativas Condições físicas de trabalho Relacionamento interpessoal Segurança no emprego	Oportunidades de promoção Oportunidades crescimento pessoal Reconhecimento Responsabilidade Realização

Fonte: Robbins, 2009.

Para Oliveira (2011), os “fatores higiênicos” quando não são atendidos pela empresa, tendem a influenciar os funcionários, deixando-os insatisfeitos, mas, quando são atendidos, também não contribuem para sua satisfação. Por sua vez, os “fatores motivacionais” influenciam os funcionários, aumentando sua satisfação, quando atendidos.

Com a teoria de Herzberg, pode-se concluir que as empresas devem cuidar de ambos os grupos de fatores: de um lado, elas devem prevenir a insatisfação dos seus funcionários,

oferecendo-lhes os “fatores higiênicos”; do outro, elas devem promover a satisfação de seus colaboradores, oferecendo-lhes os “fatores motivacionais”.

Teoria das Necessidades – McClelland

David McClelland propôs três principais motivos ou necessidades no trabalho:

Necessidade de Realização: impulso para superar-se, atingir determinados padrões, lutar pelo sucesso.

Necessidade de Poder: necessidade de induzir outras pessoas a se comportarem como não fariam normalmente, de uma maneira que não é própria do comportamento delas.

Necessidade de associação: o desejo por relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Algumas pessoas parecem ter uma inclinação natural para o sucesso. Elas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Elas têm o desejo de fazer algo melhor ou de forma mais eficiente do que já foi feito. Essa convulsão, segundo Robbins (2009), é a necessidade de realização.

O mesmo autor afirma que a necessidade de poder é o desejo de impactar, ser influente e controlar as outras pessoas. Os indivíduos que têm essa necessidade em alta são motivados quando estão “no comando”, buscam a ascendência sobre os outros, preferem situações competitivas que dão status e tendem a preocupar-se mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz.

A terceira necessidade é a de associação. As pessoas com essa orientação em alta buscam a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua (ROBBINS, 2009).

GERAÇÃO Y E O MUNDO DO TRABALHO

As gerações não têm datas específicas para marcar o início e o fim; em cada país os acontecimentos relevantes que afetam as transições das gerações acontecem em datas próximas, mas não exatas.

Existem diversas definições para a idade exata que define uma geração [...]. O que melhor define uma geração, em termos práticos, é um conjunto de vivências históricas compartilhadas, princípios de vida, visão, valores comuns, formas de relacionamento e de lidar com o trabalho e a vida (BARBOSA E CERBASI, 2009, p. 21).

A definição das gerações, descrita por Oliveira (2009), estabelece um marco de aproximadamente vinte anos entre uma geração e outra, visto que os jovens começam a intervir de forma efetiva na sociedade a partir dos vinte anos de idade.

Segundo Lipkin e Perrymore (2010) é perceptível a mudança de comportamento. Os pais não são mais vistos como autoridade absoluta no lar e sim os filhos, posto que esses tenham praticamente todos os seus caprichos atendidos pelos pais que em geral são super-protetores e querem compensar sua ausência com presentes e agrados exagerados, alienando seus filhos e dificultando a aceitação do “não”. Esse tipo de atitude dos pais pode interferir na formação da personalidade dos filhos e em seu comportamento na sociedade, seus efeitos, muito provavelmente, serão notados na escola, nos relacionamentos interpessoais e no trabalho.

Segundo Alves e Scanavez (2009), a participação das gerações com valores, crenças e objetivos tão diferentes no mercado de trabalho, o ambiente profissional, em boa parte das empresas, passa a ser de rivalidade e competição, acarretando sérios desentendimentos, o que é bastante prejudicial ao bom desenvolvimento das atividades da empresa. A boa convivência

entre as gerações é o objetivo das organizações. Para um convívio agradável entre as diferentes gerações é importante trabalhar e descobrir as áreas comuns que possam uni-las e não focar apenas nas diferenças que as separam. Assim as gerações querem ser gerenciadas com respeito, clareza de metas e liberdade para fazer as tarefas a seu modo.

A geração Y é constituída por indivíduos filhos da geração *baby boomers* e dos primeiros membros da geração X e, segundo Lombardia (2008) são as pessoas nascidas entre 1980 a 2000, já para Engelmann (2009) são as que nasceram entre 1978 e 1994. É conhecida como a geração dos resultados, tendo em vista que nasceu na época das tecnologias, da *Internet* e do excesso de segurança. Oliveira (2009) observa que ela não viveu nenhuma grande ruptura social, vive a democracia, a liberdade política e a prosperidade econômica.

As pessoas dessa geração são consideradas ambiciosas, individualistas, instáveis, todavia, preocupadas com o meio ambiente e com os direitos humanos. Também são identificadas como esperançosas, decididas, coletivas e com um bom nível de formação, geralmente agindo sem autorização e desenvolvendo um alto poder e/ou pretensão de consumo. Tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam de variedade, desafios e oportunidades. Outra característica marcante das pessoas da geração Y é que aceita a diversidade, convive muito bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos de relação (LOIOLA, 2009, p. 50- 53).

Essa geração consegue acesso fácil às informações e são sensíveis às injustiças. Contudo, são impacientes, folgados, distraídos, superficiais e insubordinados, só fazem o que gostam, ou quando percebem que há algum sentido ou alguma recompensa. Possuem dificuldades de acatar os limites e adoram fastfoods.

Lancaster e Stillman (2011) afirmam que a geração Y, exige e cobra mais os seus direitos antes da hora, são profissionais que tem coragem ou a audácia de perguntar, esperam privilégios ou elogios mesmo antes de merecer, mimado por seus pais, acabam se achando os melhores e ignoram a hierarquia.

Veloso, Dutra e Nakata (2008), consideram que esta geração possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores.

“Os jovens Y não acreditam em discursos vazios. Não foram os sonhos que acabaram, mas os sonhadores que mudaram. Os Y não se encantam com promessas futuras nem com bandeiras no cume das montanhas, estão vacinados contra o que julgam propagandas enganosas e discursos hipócritas” (CALLIARI E MOTTA, 2012, P.16).

A geração Y identifica o trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizado, muito mais do que uma fonte de renda. 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.

Calliari e Motta (2012) afirmam que os profissionais da geração Y, são mais ecléticos e potencialmente mais abertos, mais tolerantes e familiarizados com as diferenças. Informação é a melhor arma contra o preconceito, e a rede expõe muito mais os diferentes estilos de vida e culturas. Eles não gostam se ser postos de lado, são céticos quanto ao prestígio das organizações, mas não em relação a si mesmos, tolerantes com as diferenças, mas não a injustiça

Para Oliveira (2009) as pessoas dessa geração valorizam menos a permanência em uma única empresa e mantém mais lealdade a si mesmos, porém são mais fáceis de serem recrutadas, uma vez que buscam trabalhar com liberdade, flexibilidades e criatividade, sentindo, ainda, necessidades de avaliações contínuas.

Assim, Engelmann (2009) enfatiza que não respeitam cargos ou currículos, mas demonstram admiração por competência real e comportamento ético.

A falta de cerimônia com os pais leva à indiferença sobre autoridade, admiram a competência real e não a hierarquia, conversam de igual pra igual com os chefes, não se preocupando com o nível hierárquico. (KUNTZ, 2009, p.56),

Um fenômeno muito conhecido na geração Y, é a ideia de “pais helicópteros” pais que sobrevoam seus filhos, agindo sempre pelo bem deles com o intuito de protegê-los, mas que no fim acabam bloqueando seus crescimentos e a capacidade de aprender com seus próprios erros.

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), essa geração cresceu com uma cultura totalmente focada, mais do que em qualquer época. Os pais tiveram e têm presença marcante nas decisões pessoais e profissionais de seus filhos Y. Portanto, estão bem mais próximos de seus pais do que em qualquer geração e respeitam as suas opiniões, são seus confidentes nos momentos de tomadas de decisões ou dificuldade.

Lipkin e Perrymore (2010) afirmam que os pais estimularam esse tipo de relacionamento com seus filhos porque tem dificuldade de largar e deixar os filhos se virarem sozinhos no mundo, afinal de contas, eles dedicaram muito tempo, energia e dinheiro na criação de seus filhinhos perfeitos. Essa geração é multitalentosa, superestimada, socialmente consciente, exigente e criativa, representa um desafio para o mercado global, assim como para seus supervisores e gerentes, que geralmente tem a mesma idade de seus pais superprotetores.

Para fazer com que a geração Y abrace a causa e desenvolva tarefas, é preciso ligá-la periodicamente ao significado dela na organização. Para Lancaster e Stillman (2011), o simples fato de falar que eles fazem a diferença para a empresa, cliente, equipe, a comunidade, o mundo e a própria carreira é um diferencial motivacional e um ganho em produção.

A retenção dos profissionais da geração Y pode gerar alguns conflitos com as gerações *baby boomers* e X, existe uma mudança radical de pensamento e atitudes tomadas dentro das organizações.

“quando investem na formação de um integrante da geração Y para descobrir que o recém contratado esperava mais e está ameaçando sair. (...) a disposição de sair se estiver insatisfeito pode ser um tapa na cara de trabalhadores mais velhos que aceitaram muito trabalho duro no início de suas carreiras” (LANCASTER E STILLMAN, 2011, p.75).

Para Lancaster e Stillman (2011), essa geração não está preocupada com o título de cargo ou se terá um relacionamento direto com dada pessoa ou departamento, essa geração Y está preocupada em saber se está contribuindo para o crescimento da organização, esses detalhes que fazem o profissional valorizar o ambiente de trabalho engajado com o resultado.

Gerenciar essa geração é andar na corda bamba, sem saber ao certo que vai motivar, agradar e reter esse profissional.

“Eles gostam e respeitam os líderes decisivos que têm uma visão forte e levam à conquista da meta, a geração Y reconhece a sabedoria dos líderes e quer aprender com eles [...]querem colaborar com os líderes na visão e ter voz no modo como realiza, sem qualquer desrespeito. Quando se oferecem para trabalhar com gerentes ou líderes, não estão querendo tomar o poder, só querem ajudar. A geração Y sente –se responsável pela equipe e tem um forte desejo de fazer parte de sua gestão, mesmo estando no nível hierárquico mais baixo” (LANCASTER E STILLMAN, 2011, p.230).

Os jovens da geração Y são profissionais que gostam de trabalhar, comprometidos, se esforçam e mostram disposição, desde que o seu trabalho tenha algumas recompensas.

Calliari e Motta (2012) complementam que as empresas precisam de talentos para manter o crescimento que conquistaram; isso quer dizer que devem atrair e manter os jovens e depressa.

De acordo com Calliari e Motta (2012) a geração Y, é muito influente, forma tendências e tem mais escolaridade, mais liberdade e mais vida pela frente. Profissionais designados agentes da mudança, agora que estão chegando em posições de destaque nas empresas, eles vão ao extremo oposto do que há em vigor, do que se estabeleceu com as gerações anteriores. Não fazem isso por rebeldia, por que querem confronto, mas têm características diferentes de comportamento, outros valores.

METODOLOGIA

De acordo com Güllich, Lovato e Evangelista (2007, p.33) “a metodologia científica, em sua essência, tem por finalidade estudar os métodos que identificam os caminhos percorridos para alcançar os objetivos propostos no plano de pesquisa”.

Os métodos utilizados para nortear os estudos foram, em suas abordagens o dedutivo, pois através dos argumentos e as ideias foi possível identificar o que influencia a satisfação, retenção e expectativas dos profissionais da geração Y. O método quantitativo identificou-se em números as opiniões, dos pesquisados, a fim de classificá-los e analisá-los estaticamente. Lakatos e Marconi (2007) explicam este método como uma forma de transformação dos resultados em números, a fim de conseguir um melhor entendimento das teorias e dos fatos apresentados.

Os procedimentos utilizados na pesquisa foram baseados na pesquisa descritiva, revisão bibliográfica e pesquisa de campo. Conforme Lakatos e Marconi (2007, p.223), “os métodos de procedimento constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos”.

As técnicas utilizadas para realizar esse trabalho foram a coleta de dados através de questionário, análise de dados e de resultados e amostra, composta por 280 jovens da geração Y, acadêmicos de uma Instituição de Ensino, sendo 40 alunos de cada um dos cursos de Administração, Psicologia, Engenharia de Produção, Agronomia, Enfermagem, Pedagogia e Sistemas de Informação, buscando identificar as expectativas dessa geração, e o que gera a satisfação e aumento da retenção destes jovens no mercado de trabalho.

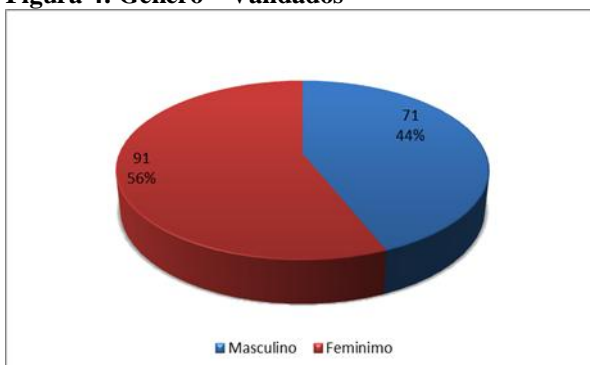
ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada entre os meses de abril e maio de 2016. A amostra foi composta de 280 jovens da geração Y, acadêmicos de uma instituição de ensino, sendo 40 alunos de cada um dos cursos de Administração, Psicologia, Engenharia de Produção, Agronomia, Enfermagem, Pedagogia e Sistemas de Informação.

Para mensurar os fatores que geram satisfação e motivam os jovens da geração Y, bem como as suas expectativas, foi aplicado um questionário composto de 18 questões relativas ao assunto abordado. O questionário foi aplicado durante o período normal de aula, com autorização dos coordenadores dos cursos.

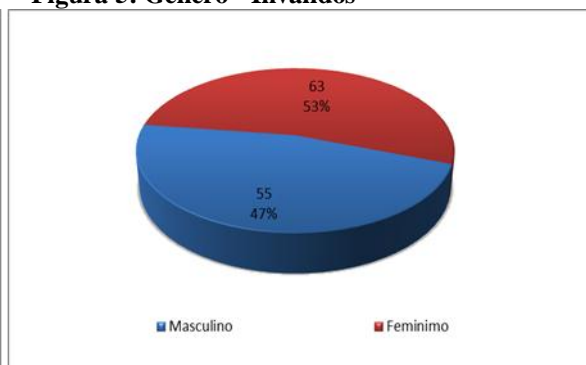
Dos 280 questionários aplicados, 118 foram invalidados, pois os acadêmicos respondentes destes questionários não compreenderam a forma de resposta (enumerar em ordem de importância). Conforme a figura 4, dos 162 questionários válidos, 56% foram respondidos por mulheres e 44%, por homens. Em relação aos 118 questionários inválidos, 53% foram respondidos por mulheres, e 47%, por homens. Os 118 questionários inválidos não foram considerados para elaboração e análise das demais figuras, portanto a amostra da pesquisa passou a ser composta apenas pelos questionários válidos, ou seja, 162. Os resultados foram tabulados utilizando-se da nota atribuída pelo respondente em cada alternativa, classificando pela maior pontuação total.

Figura 4: Gênero – Validados



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

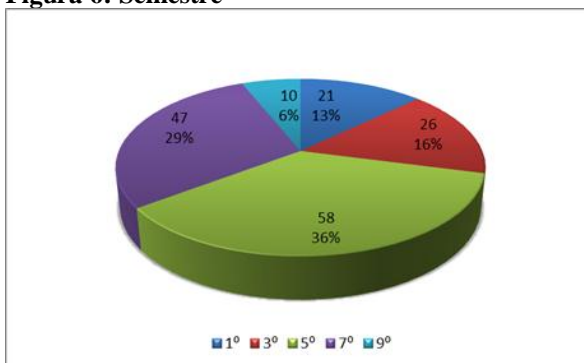
Figura 5: Gênero - Inválidos



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

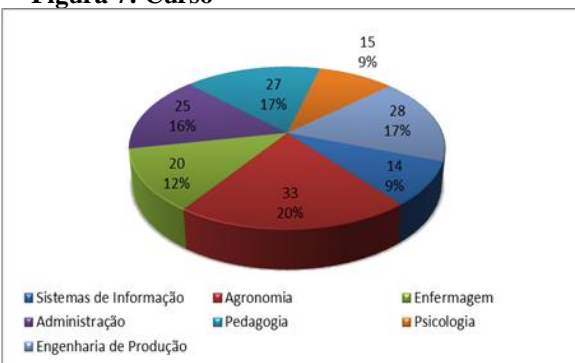
A figura de nº 6 informa o semestre que está sendo cursado pelos acadêmicos participantes da pesquisa, sendo que 36% cursam o 5º semestre, 29% cursam o 7º semestre, e os demais cursam o 1º, o 3º e o 9º semestres.

Figura 6: Semestre



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Figura 7: Curso

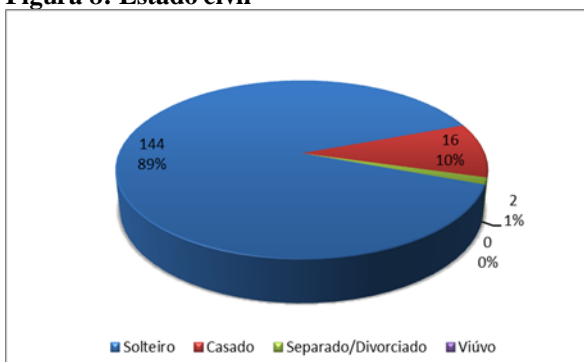


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A figura nº 7 informa os cursos, sendo 20% acadêmicos de Agronomia, 17% de Engenharia de Produção, 17% de Pedagogia, 16%, de Administração, 12% Enfermagem, 9% Sistemas de Informação e 9%, Psicologia.

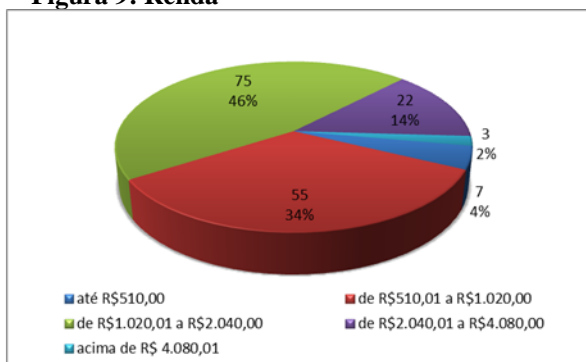
A partir desta figura, pôde-se concluir que a maioria dos questionários válidos foram respondidos por acadêmicos do curso de Agronomia, seguido de Engenharia de Produção e Pedagogia.

Figura 8: Estado civil



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Figura 9: Renda



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com a figura 8, 89% dos respondentes válidos são solteiros, 10% casados e 1%, separado ou divorciado.

A figura 9 informa que a maioria dos acadêmicos participantes da pesquisa, ou seja, 46%, possuem renda de R\$ 1.020,01 à R\$ 2.040,00, 34% recebem de R\$ 510,01 à R\$

1.020,00. Somente 2% dos respondentes do questionário recebem salário acima de R\$ 4.080,01.

Figura 10: Faixa etária

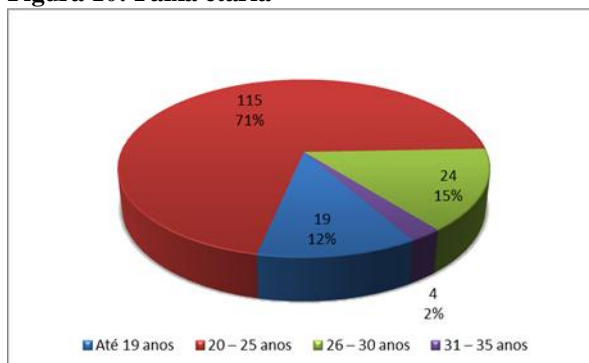


Figura 11: Ramo de atuação



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Analisando a figura 10, observou-se que 71% dos acadêmicos estão na faixa etária de 20 à 25 anos, 15% possuem entre 26 e 30 anos, somente 2% possuem de 31 à 35 anos.

Referente ao ramo de atuação, a figura 11 mostra que 24% atuam no ramo de serviços, 23% no setor público, 19% no ramo comercial, 18%, industrial, 14% no agronegócio e apenas 2% são autônomos.

A figura 12 mostra a pretensão de buscar uma nova oportunidade de trabalho, em relação à idade. Observa-se que 31 mulheres e 19 homens pretendem buscar uma nova oportunidade de trabalho em até 1 ano; 45 mulheres e 32 homens, de 1 ano a 4 anos e 11 meses. Somente 1 mulher e 1 homem pretendem permanecer no mesmo emprego por pelo menos mais 10 anos. Além disso, 9 mulheres e 9 homens estão satisfeitos com o trabalho atual e não pretendem buscar uma nova oportunidade. Com isso, pode-se concluir que a maioria dos jovens da geração Y pretendem buscar uma nova oportunidade de trabalho num período de até 5 anos.

Figura 12: Nova oportunidade x Gênero

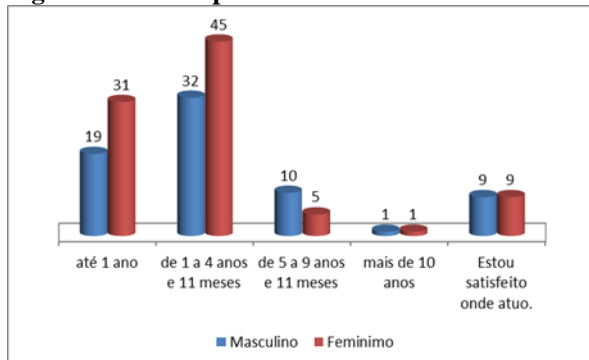
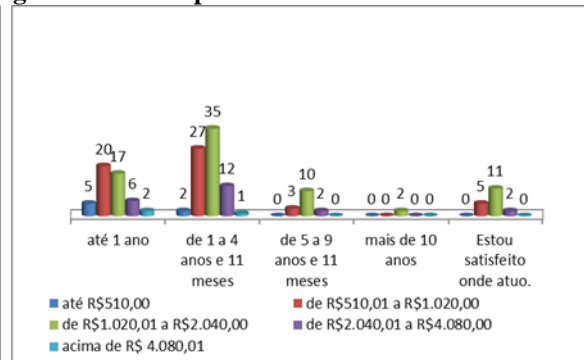


Figura 13: Nova oportunidade x renda

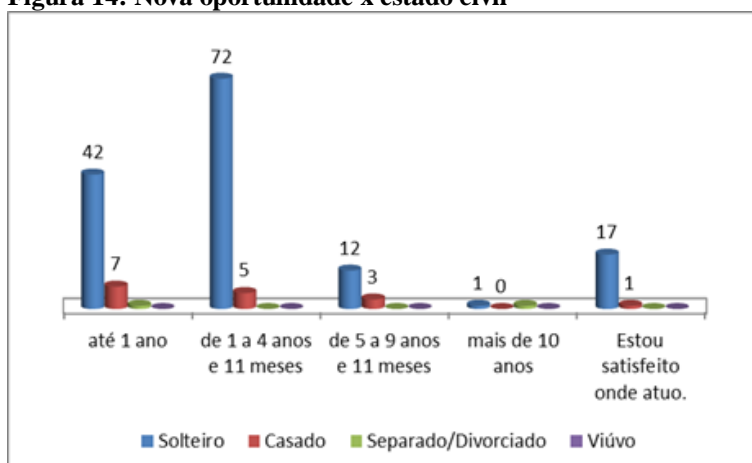


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A figura 13 apresenta a pretensão de buscar uma nova oportunidade de trabalho em relação à renda. Do total de pessoas que pretendem buscar uma nova oportunidade de trabalho em até 1 ano, 20 recebem salário de R\$ 510, 01 à R\$ 1.020,00, 17 recebem de R\$ 1.020, 01 a R\$ 2.040,00, 6 recebem de R\$ 2.040,01 a R\$ 4.080,00, 5 recebem até R\$ 510,00 e somente 2 recebem mais de R\$ 4.080,01. Do total de pessoas que estão satisfeitas no emprego atual, 11 recebem de R\$ 1.020, 01 a R\$ 2.040,00, 5 recebem salário de R\$ 510, 01 à R\$ 1.020,00, e 2 recebem de R\$ 2.040,01 a R\$ 4.080,00.

Figura 14: Nova oportunidade x estado civil

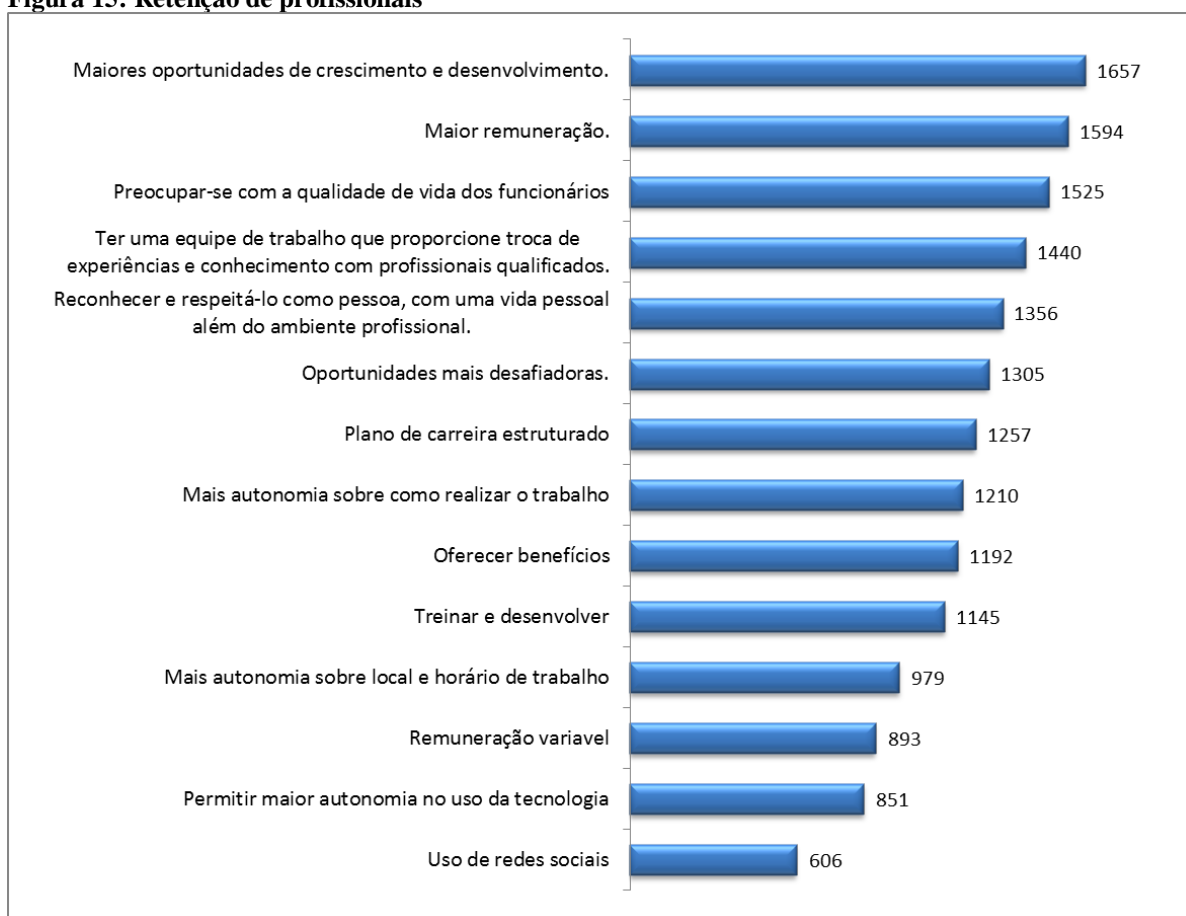


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A figura 14 revela que a maior parte dos respondentes, cujo estado civil é solteiro, pretendem buscar uma nova oportunidade de trabalho no período de tempo de 1 ano a 4 anos e 11 meses, já os casados, pretendem buscar um novo emprego em menos de 1 ano.

O resultados das figuras 15,16,17 e 18 foram tabulados utilizando-se da nota atribuída pelo respondentes em cada alternativa, classificando-os de forma decrescente da pontuação total.

Figura 15: Retenção de profissionais



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Analisando os fatores que levam à retenção dos talentos da geração Y no mercado de trabalho, a figura 15 reforça a importância de as empresas oferecerem oportunidades de crescimento e desenvolvimento, seguido de maior remuneração, preocupação com a qualidade

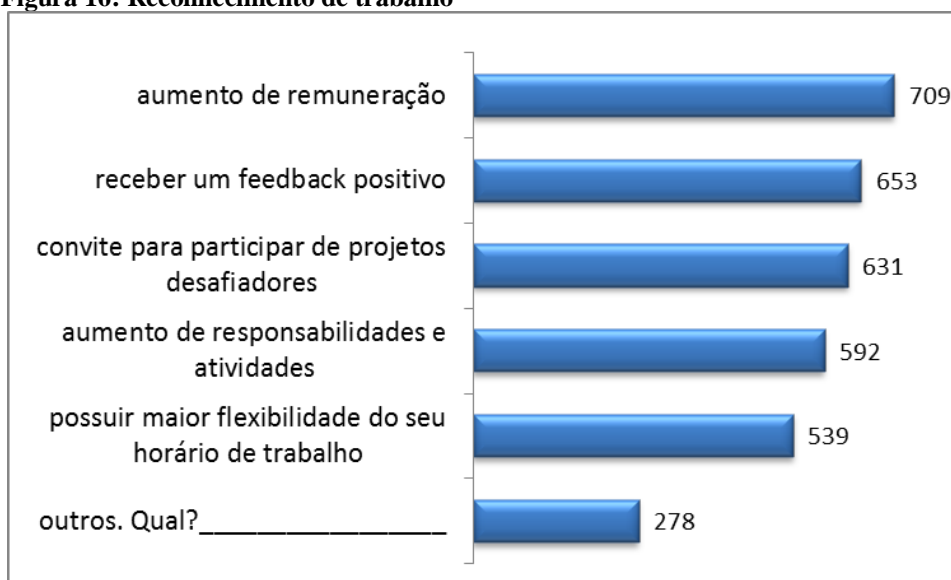
de vida dos funcionários e equipe de trabalho que proporcione troca de experiência e conhecimento com profissionais qualificados.

Já os fatores que menos contribuem para a retenção destes jovens é o uso de redes sociais, seguido de autonomia no uso da tecnologia e remuneração variável.

A figura 16 mostra que as melhores formas de reconhecer o trabalho dos jovens da geração Y, são, em primeiro lugar, aumento de remuneração, seguido de *feedback* positivo, caracterizado como um suporte para estes profissionais no alcance dos desempenhos, participação em projetos desafiadores, aumento de responsabilidades e atividades. Na alternativa outros, foram sugeridas as seguintes formas de reconhecimento do trabalho: reconhecimento perante o grupo, premiação, cursos de aperfeiçoamento, preocupação com o bem estar, e maior flexibilidade no horário de trabalho.

Neste sentido, observou-se que os jovens da geração Y mostram-se dispostos e motivados a alcançar ótimos resultados nas organizações, mas em contrapartida, demonstram uma necessidade de serem constantemente apoiados.

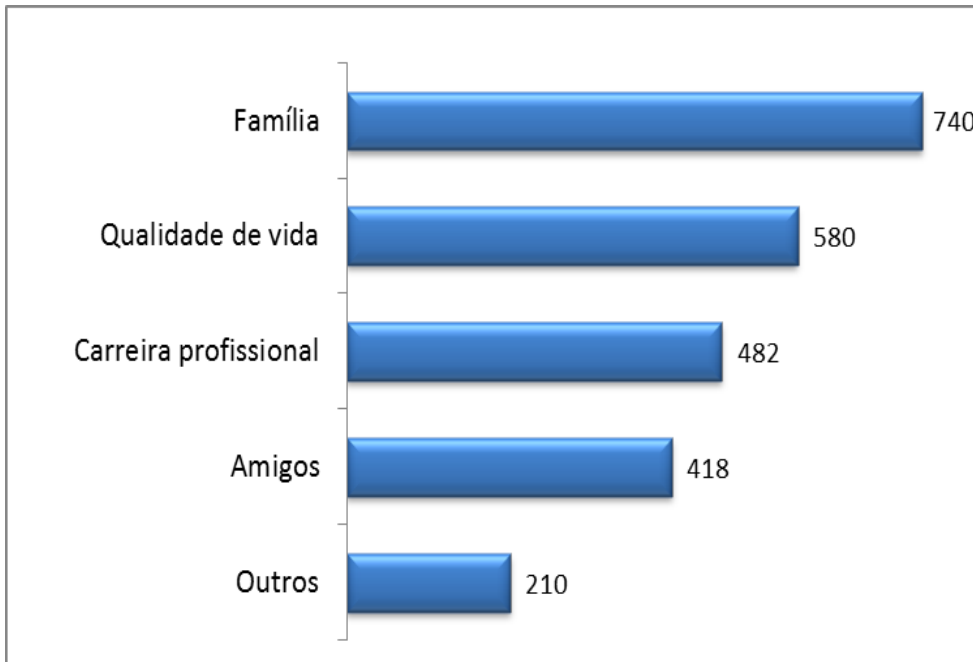
Figura 16: Reconhecimento de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com os dados pesquisados em referenciais teóricos, na figura 17, verificou-se que esta geração prioriza outros fatores pessoais em sua vida antes da dimensão profissional. Assim nesta pesquisa, foi solicitado aos entrevistados enumerar em ordem de importância os aspectos que mais valorizam em suas vidas, destacando, em primeiro lugar, a família, seguida de qualidade de vida, carreira profissional e amigos.

Figura 17: Aspectos de vida importantes

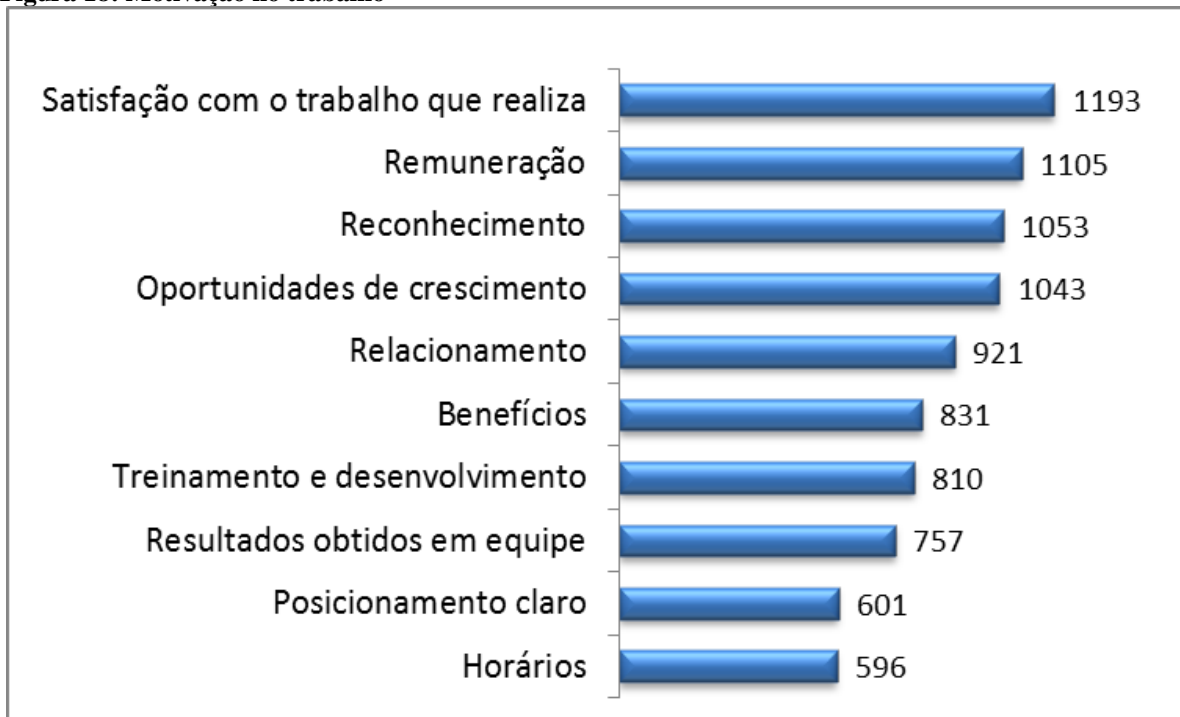


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A figura 18 revela que o principal fator de motivação dos jovens da geração Y é a satisfação com o trabalho que realizam, seguido de remuneração, reconhecimento e oportunidades de crescimento.

Fatores como horário de trabalho, treinamento e desenvolvimento, benefícios e posicionamento claro são de menor relevância para a motivação destes jovens dentro de uma Organização.

Figura 18: Motivação no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

CONCLUSÃO

As análises e conclusões citadas partiram de um cruzamento entre os dados obtidos com esta pesquisa e os dados colhidos a partir das pesquisas teóricas. O presente estudo teve como tema a análise da satisfação e expectativas da geração Y no mercado de trabalho através da sustentação teórica aplicada na pesquisa, apresentação, análise e discussão dos resultados. A pesquisa habilitou-se a responder à problemática: o que profissionais da geração Y esperam das empresas nas quais atuam, quais as expectativas e fatores que geram satisfação aos profissionais desta geração e o que influencia a retenção destes talentos nas empresas?

Analisando os dados apresentados, esta pesquisa reflete o ponto de vista dos jovens dessa geração que estão em contato direto com os líderes das organizações, e que o apoio e confiança dos seus gestores é decisivos para o sucesso e a realização do trabalho. Esses jovens são muito exigentes, sempre preocupados e antenados as novas tecnologias e oportunidades de crescimento, geração com ambição, procuram promoções em menos de 2 anos ou até mesmo a procura por uma nova oportunidade de trabalho que os satisfaça em menos de 1 ano.

Considerando o objetivo geral e os específicos, verificou-se que todos foram alcançados, e representados nas figuras. Em relação às expectativas, observou-se que 48% dos respondentes esperam ser promovidos no espaço de tempo de 1 à 2 anos, 27% em menos de 1 ano; e somente 3% esperam ser promovidos em mais de 5 anos. Com isso, pode-se afirmar que esta geração é ambiciosa e busca crescimento rápido. Em relação à retenção destes talentos, percebeu-se que o principal fator são oportunidades de crescimento e desenvolvimento, maior remuneração, preocupação com a qualidade de vida dos funcionários, e ter uma equipe de trabalho que proporcione troca de experiências e conhecimentos. Referente à satisfação, somente 11% dos respondentes revelaram estar plenamente satisfeitos com o seu trabalho atual e 31% pretendem buscar uma nova oportunidade em até 1 ano.

Desta forma, pode-se concluir que a geração Y identifica o trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizado, muito mais do que uma fonte de renda. Os jovens da geração Y consideram a família, como sendo o fator de vida de maior importância. Os principais fatores motivacionais são satisfação com o trabalho que realizam, seguido de remuneração, reconhecimento e oportunidades de crescimento. A melhor forma de reconhecimento do trabalho é o aumento da remuneração, seguido de feedback positivo. A maioria deles prefere mesclar trabalhos individuais e em grupo. Por fim, muitos pretendem buscar uma nova oportunidade de trabalho, ou uma promoção, em um curto período de tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Rozane; SCANAVEZ, Silvia Maria. **As organizações e o novo perfil dos colaboradores**. Facesi em revista. Ano 1 – Volume 01, N. 2 – 2009. Disponível em: <<http://www.facesi.edu.br/imagens/Silvia.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2015
- BARBOSA, Christian; CERBASI, Gustavo. **Mais tempo, mais dinheiro**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2009.
- CALLIARI, Marcos; MOTTA, Alfredo. **Código Y decifrando a geração que está mudando o país**. São Paulo: Évora, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COLELLA, Adrienne. HITT, Michael A. MILLER, C. Chet. **Comportamento Organizacional Uma Abordagem Estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- DIAS, Denise H. M. et al. **Teorias Motivacionais**. 2011. Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Teorias-Motivacionais/9469.html>>. Acesso em: 18 fev. 2015.
- ENGELMANN, Deise C. **O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y?** 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 12 fev de 2015.

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

GULLICH, Roque I. C.; LOVATO, Adalberto; EVANGELISTA, Mario L. S. **Metodologia da pesquisa: Normas para apresentação de trabalhos: redação, formatação e editoração**. 2 ed. Três de Maio: SETREM.2007.

KUNTZ, Ronald A. **Entendendo as Gerações X e Y**. 2009. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/develop-sua-carreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>>. Acesso em: 25 fev 2015.

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

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas,2007.

LAUER, Caio. **Como lidar com a geração Z**. 2012. Disponível em: <http://cinematecateus.blogspot.com.br/2012_07_03_archive.html>. Acesso em: 11 mar. 2015

LIPKIN, Nicole. PERRYMORE. **A Geração Y no Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOIOLA, Rita. **Geração Y**. São Paulo: Revista Galileu, 2009.

LOMBARDIA, Pilar García. **Quem é a geração Y?** São Paulo: HSM Management, 2008.

MACEDO, Kauê C. **Valores Profissionais da Geração Y: Um estudo sobre a geração Y e os princípios orientadores em sua vida no trabalho**. 2012. Disponível em:<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/72998/000891354.pdf?sequence=1>>. Acesso em:18 Fev. 2015.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2011.

RIBAS, Raul. **A Motivação Empreendedora e as Teorias Clássicas da Motivação**. 2012. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/7781/6624>>. Acesso em: 17 fev. 2015.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SHINYASHIKI, Eduardo. **A geração Z e o mercado de trabalho. 2009**. Disponível em:<<http://www.vitrinepublicitaria.net/opiniao.asp?menucodigo=29>>. Acesso em: 08 fev. 2015

VELOSO, Elza F. R; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e babyboomers**. In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação Em Administração. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.