

QUAIS SÃO AS MOTIVAÇÕES PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y?

MARCELO VILLAS BOAS MARTINS COSTA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

MIRIAM RODRIGUES

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

QUAIS SÃO AS MOTIVAÇÕES PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y?

1. INTRODUÇÃO

As empresas vêm encontrando cada vez mais desafios para a busca de novos talentos, e procuram, constantemente, as melhores formas de encontrar, engajar e reter profissionais. Neste processo, percebe-se como natural que a atenção das organizações se volte para as novas gerações, que trazem com eles a expectativa de algo novo.

Por outro lado, no meio acadêmico, os estudos relacionados as gerações também têm recebido especial atenção. Não são poucos os estudos voltados para entender as diferenças entre as gerações e como auxiliar as organizações a se ajustarem ao perfil e as características de diversas gerações que precisam conviver dentro do mesmo espaço, em busca dos mesmos objetivos e como as organizações conseguem se adaptar a isso.

Buscar compreender os fatores motivacionais para os indivíduos das novas gerações também representa uma oportunidade para as organizações entenderem como devem se adaptar as novas demandas do mercado de trabalho, como se tornarem competitivas na busca por novos talentos e de como retê-los dentro de suas empresas.

Apesar de já existirem diversos estudos a respeito do tema de gerações, seja de forma específica sobre a geração Y ou da convivência entre diferentes gerações dentro do ambiente de trabalho, existe pouco material que reflete a realidade da geração brasileira, sendo que a maioria dos estudos ainda estão relacionados à realidade americana ou europeia, na qual a maioria dos trabalhos acadêmicos que se tem acesso no Brasil se baseiam.

Neste sentido, a presente pesquisa se propõe a entender de uma forma mais aprofundada a realidade da geração Y no Brasil e quais são os fatores motivacionais que fazem com que os indivíduos pertencentes a esta geração sigam no mercado de trabalho. Assim, apresenta-se problema de pesquisa que norteará este estudo: Quais são as motivações profissionais dos profissionais da geração Y?

Como objetivo geral, depreende-se que o mesmo consiste em identificar e analisar quais são as motivações dos profissionais da geração Y e como objetivos específicos: a) identificar as motivações para a escolha de sua carreira; b) identificar e analisar a motivação com o momento profissional atual dos entrevistados e c) identificar as motivações para o futuro profissional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados aspectos relacionados a geração, em especial a geração Y, e também sobre o tema motivação, sendo estes os principais constructos relacionados ao presente estudo.

2.1 Geração

Os estudos sobre as gerações têm se intensificado muito, cada vez mais as organizações veem a necessidade de entender como a diferença entre cada uma delas podem ajudar no aumento da eficiência de seus processos, além de compreender como alcançar mais consumidores. Para Veloso, Dutra e Nakata (2016), a literatura existente nos mostra a diferença de postura e atitudes com relação ao trabalho e com relação as prioridades da vida e como a influência de uma na outra torna cada vez mais importante para as organizações entenderem como trabalhar com cada membro, principalmente quando existe cada vez mais indivíduos de diversas gerações diferentes.

Um primeiro passo é entender o que são as gerações, o que por si só pode ser um grande desafio. Para Formenton e Stefano (2017) a definição de geração pode ter vários significados e interpretações diferentes, o que dificulta uma única definição uniforme sobre o tema. Mas o autor afirma que em geral, as gerações são determinadas como um grupo de indivíduos de uma mesma faixa etária e que tenham experimentado dos mesmos eventos históricos específicos, como exemplo uma crise econômica, guerras, ou mesmo mudanças significativas da política local e global. Já para Branco (2013), as gerações são separadas em intervalos de 20 anos, também levando em consideração aspectos históricos de cada um deles, principalmente político e econômico.

Outro aspecto que sinaliza a falta de uniformidade em relação a data exata que determina cada geração é o fato de maior parte dos estudos sobre o tema serem internacionais, logo eles consideram as realidades políticas, econômicas e culturais do local do estudo. Veloso, Dutra e Nakata (2016) abordam esta questão quando destacam que os debates sobre gerações no Brasil ainda são muito recentes, logo os estudos que temos sobre esse tema são muito baseados em pesquisas realizadas em outros países. Com isso é possível encontrar estudos a respeito das gerações, mas a no Brasil ainda pode ser observado potencial de ampliação das pesquisas sobre esta temática.

Observa-se, entretanto, que em uma coisa todos os autores que estudam o tema de geração estão de acordo: é que o período exato que marca cada geração pode variar bastante, mas que não possuem uma diferença de datas muito significativas, outro alinhamento entre diferentes autores que pode ser observado, é que uma geração sempre é marcada por um grande evento ou acontecimento que acabam moldando as características dos indivíduos de um espaço do tempo.

2.1.1 As diferentes gerações

Este estudo é baseado nas pesquisas já existentes sobre as diversas gerações, considerando diversos autores. Essas pesquisas buscam entender os diversos impactos que essas gerações causam na sociedade, seja no ambiente econômico, social ou ambiental.

Os estudos geracionais trazem a existência de 4 (alguns 5) gerações, sendo as mais conhecidas Baby Boomers, X e Y. Alguns autores, como Oliveira (2010), Aprigio (2012) e Hallmann (2012) também falam sobre a geração Veteranos, além da geração que está chegando ao mercado de trabalho, conhecida como Z (que não será abordada nesse estudo).

Definir com exatidão a época em que se encaixam cada membro dessas gerações não é tarefa fácil, uma vez que os autores divergem a respeito desse tempo. Como já mencionado anteriormente, essas diferenças não representam uma distorção muito significativa, mas a maioria dos autores concordam quais são as principais décadas de cada uma das gerações, como mencionaremos mais para frente.

Para efeito de comparação, enquanto Veloso, Dutra e Nakata (2016) estabelecem que a geração Y compreende os nascidos em 1978 até os dias atuais, nesse caso desconsiderando a existência da nova geração Z, mesmo período também é considerado por Formenton e Stefano (2017), enquanto que Oliveira (2010) considera que essa geração surgiu a partir de 1980, assim como Aguilar (2012) que estabelece o período da geração Y como sendo as décadas de 80 e 90 (no período de 1980 até 1999).

Em seu trabalho, Aguilar (2012) também destaca que não existe uma precisão e nem uma uniformidade entre os diversos estudos feitos a respeito das gerações, havendo controvérsias quanto ao surgimento de cada uma delas, por isso sempre encontraremos divergência em relação aos períodos que marcam cada uma. Para isso a autora também estabelece que uma diferença de mais ou menos 2 anos, sendo para mais ou para menos, não é o suficiente para gerar mudanças de comportamento que podem diferenciar uma geração de outra.

Algo em comum que se pode perceber entre os autores é que uma geração sempre é marcada por um grande evento ou acontecimento que acabam moldando as características dos indivíduos de um espaço do tempo. Da mesma forma que a 2ª Guerra Mundial moldou a geração *Baby Boomers*, a Guerra Fria e Instabilidade moldou a geração X, assim o avanço da tecnologia também moldou a geração Y.

Considerando esses principais períodos geracionais, utilizando a divisão de épocas propostas por Oliveira (2010), pode-se descrever as gerações (sem considerar a geração Z), classificadas da seguinte forma:

- ***Baby Boomers (1940 a 1960)***: geração que veio com o fim da Segunda Guerra Mundial. Hallmann (2012) destaca que a origem do nome dessa geração se dá pela explosão demográfica pós-guerra. Oliveira (2010) diz que os membros dessa geração aprenderam desde cedo a respeitar os valores familiares e a dedicação para o trabalho e para os estudos. Hallmann (2012) traz também outros acontecimentos como o início dos movimentos feministas e os movimentos a favor de negros e homossexuais para mostrar as mudanças de mentalidade dessa geração. Para Veloso, Dutra e Nakata (2016), essa geração é mais motivada, otimista e *workaholic*. Para os autores, essa geração busca posições que lhe proporcionem destaque profissional, valorizando o status das organizações, as quais eles são leais. Para Aprigio (2012) as principais características dos *Baby Boomers* são otimistas, acreditam no progresso econômico e social, além de serem extremamente competitivos e voltados para resultados e não são muito preocupados com qualidade de vida, preferindo o sucesso profissional. Formenton e Stefano (2017) classificam essa geração como sendo muito competitiva e em constante busca pelo sucesso, além de confiantes, independentes e autossuficientes, mas em contrapartida possuem dificuldades em se adaptar ao mundo da tecnologia e de acompanhar as constantes mudanças;
- ***Geração X (1960 a 1980)***: De acordo com Hallmann (2012) foi a primeira geração a ter uma maior preparo e foco para o desenvolvimento acadêmico, além de experiências internacionais. Para a autora uma das grandes marcas que caracterizam essa geração é a

ruptura com as gerações anteriores. Oliveira (2010) destaca que essa geração não possui compromisso com autoridades, submetendo-se de forma passiva às regras estabelecidas. O autor também destaca que essa geração começou a desenvolver atitudes mais egocêntricas e céticas, buscam a autossuficiência através do trabalho, muitas vezes usando a família como pretexto para justificar a busca pela autorrealização, concluindo que foi uma “geração marcada pelo pragmatismo e pela autoconfiança em suas escolhas”. Veloso, Dutra e Nakata (2016) também concordam que essa geração é marcada pelo ceticismo e busca por ambientes mais informais e menos rigorosos no ambiente de trabalho. Os autores destacam que por terem viverem em um período de certa instabilidade de empregos e por verem seus pais perderem seus trabalhos, mesmo sendo leais as empresas, eles buscam desenvolver novas habilidades para aumentar suas chances de empregabilidade. Apriglio (2012) também reforça que eles são uma geração mais cética do que anterior, além de serem autoconfiantes, preferem a informalidade no trabalho, não gostam da autoridade, preferindo maior liberdade, e preferem a busca do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Formenton e Stefano (2017) são outros autores que reforçam que essa geração valoriza a flexibilidade, equilíbrio entre vida e trabalho e céticos. Por constituir foco central deste estudo, maiores detalhes serão oferecidos a respeito desta geração na sequência.

2.1.2 A Geração Y

Principal objetivo deste estudo, a geração Y é marcada pelos indivíduos nascidos a partir da década de 80 e 90. Considerando os estudos já realizados em relação a essa geração com os autores anteriormente citados, essa geração se encontra na faixa etária entre 18 e 40 anos, sendo assim a principal mão de obra das organizações, além de também representarem a futura liderança dessas mesmas organizações, em substituição as gerações *Baby Boomers* e X.

De acordo com Aguilar (2012) um fator relevante que leva a década de 80 ser considerada o início da geração Y foi o surgimento de novas tecnologias que podiam ser acessadas por pessoas simples. Exatamente nessa década que foi possível observar o crescimento de empresas de tecnologia como *Apple, IBM, Microsoft*, empresas que nasceram junto com essa geração, fornecendo cada vez mais acesso instantâneo a novas informações. Para Serrano (2010) o surgimento dessas tecnologias faz com que a Internet, que passou a ser mais acessada e divulgada a partir da década de 90, significasse para a geração Y o mesmo que acesso as grandes bibliotecas significam para as gerações anteriores.

Hallmann (2012) aponta que a geração Y é formada por pessoas com uma grande capacidade criativa, muito em função das ferramentas tecnológicas que elas possuem acesso, e gostam de desafios. Formenton e Stefano (2017) afirmam que a geração Y é mais voltada para família e cresceram sendo orientados para a busca da realização pessoal. Os autores destacam que a geração Y foi mimada pelos seus pais, que buscavam não cometer os mesmos erros de criação de seus pais, fazendo assim que essa geração se tornasse mais confiante na conquista de seus objetivos e ambiciosos. Ao mesmo tempo, Formenton e Stefano (2017) afirmam que essa geração não tem receio de questionar as autoridades e propor novas formas de alcançar os resultados, buscam aprendizado, crescimento e desenvolvimento, estão sempre abertos para *feedbacks* e orientações e que estão sempre buscando por algo novo e melhor.

Para Blasco et al (2016) a geração Y é marcada por ser uma geração onde os pais desejavam a formação familiar e que se tornaram demasiadamente protetores em relação a seus filhos,

preocupados por sua segurança de uma sociedade perigosa. Os autores sinalizam que os indivíduos dessa geração possuem um grande domínio tecnológico por crescerem inseridos em um ambiente altamente voltado para a tecnologia. A geração Y pode ser definida como uma geração individualista e que buscam o reconhecimento em tudo o que fazem, mas apesar disso possuem uma grande consciência social e defendem todos os aspectos de diversidade (gênero, raça, orientação sexual e religiosa, etc.). Eles são motivados por desafios, desde que os mesmos promovam o seu desenvolvimento, e quando percebem que isso não está mais acontecendo, buscam outros desafios, mudando de direção (BLASCO ET AL, 2016).

Para Codeço (2015), o fato dessa geração ter vivenciado e crescido em um ambiente de diversas transformações tecnológicas, e sempre acompanharam essas transformações, mesmo elas acontecendo de forma rápida, eles se sentem à vontade com essas constantes mudanças. Para o autor essa geração emprega uma combinação de colaboração, interdependência e rede para alcançar os seus objetivos.

Lipkin e Perrymore (2010) classificam essa geração como sendo bastante talentosa, bastante estimulada para realização de seus desejos, além de crescerem preocupados com questões sociais, sendo exigentes e críticos. Para as autoras essa geração foi criada por seus pais para terem uma grande autoestima e capacidade para alcançarem os seus objetivos, dentro de uma mentalidade que diz “você pode ser o que você quiser” (grifo nosso). Devido a essa forma de educação recebida e sua percepção do mundo, as autoras destacam que a postural profissional ética dessa geração é diferente das anteriores, uma vez que eles não possuem interesse em sacrificar tempo com a família em busca do sucesso profissional, apesar de almejavem ele também, uma vez que eles buscam viver no momento, e não apenas quando alcançarem a estabilidade ou a aposentadoria.

A maioria desses estudos usa como base autores americanos que utilizam a realidade dos Estados Unidos para se estabelecer o período de cada geração. Poucos trabalhos foram feitos para se estabelecer um período específico que represente quem são os indivíduos da geração Y dentro da realidade brasileira, tendo seus estudos um foco maior em aplicar os conceitos da geração dentro da nossa realidade. Por conta disso, para efeito deste estudo, será considerada com geração Y e foco central de estudo desse trabalho os indivíduos nascidos no período de 1985 até o ano 2000.

Como o intuito dessa pesquisa é estudar a geração Y dentro da ótica brasileira, a escolha dessa faixa de tempo tem como critério de escolha um fator histórico dentro do cenário brasileiro, que é o fim do período conhecido como Ditadura Militar no ano de 1985 até o ano 2000 por se tratar do último ano do milênio, uma vez que essa geração também é conhecida como *Millennials*, por se tratar da geração do novo milênio.

2.2 Motivação

Para Bergamini (1986) as pessoas possuem interesses diversos, e com isso podemos chegar à conclusão de que suas ações não são realizadas pelas razões uma das outras, então não existe apenas um fator que seria o suficiente para gerar motivação em todos. Já na visão de Rattner (1966) os indivíduos em geral gostam dos seus trabalhos e buscam nele uma oportunidade de

desenvolver algo de acordo com as suas aspirações e alcançarem um sentimento de autorrealização.

Estabelecido que o indivíduo não pode ser separado em seu aspecto pessoal do profissional e, que seu desempenho pode ser afetado quando qualquer um deles entra em desequilíbrio, voltamos o olhar para a motivação. Para Casado (2002) esse tema é um dos mais importantes para as organizações, ao mesmo tempo que traz grandes preocupações, pois apesar de existirem diversos estudos e discussão a seu respeito, até o momento poucos avanços práticos podem ser observados. Em outras palavras “existe uma disparidade entre o que se entende por motivação e o que se espera dela na prática” (CASADO, 2002, p. 247).

Bergamini (1986) observa que o termo motivação passou ser interpretado de diferentes formas, com diversos significados diferentes, por isso ela estabelece que o primeiro e mais importante passo é entender o seu real conteúdo, para não gerar confusões. A autora lembra que as duas principais crenças de como motivar as pessoas são de forma extrínseca (onde a motivação pode vir de um ambiente externo) e de forma intrínseca (apenas o próprio indivíduo por se motivar). Um exemplo de maneira extrínseca que é atribuída como ação que pode gerar motivação é quando o líder oferece promoção ou aumento salarial para seu funcionário. Já um exemplo intrínseco de motivação seria a sensação que uma pessoa tem ao realizar uma ação particular como concluir uma tarefa complexa obtendo os melhores resultados ou a solução de um problema que trará benefícios para muitos.

O que se pode observar a respeito da motivação é que se trata de um fenômeno individual, que possui um caráter intencional (a ação ou comportamento é feito de forma pensada) e que também ela é multifacetada (de necessidades, motivos e incentivos diversos). Para Pedroso et al (2012), os fatores motivacionais possuem uma contribuição direta na qualidade de vida e dos serviços, é o que impulsiona tanto as empresas quanto as pessoas.

Muitos pesquisadores se debruçaram sobre temáticas relacionadas à motivação, que resultaram em teorias, que possuem importantes contribuições para compreensão deste fenômeno.

Lobos (1975) destaca que a teoria desenvolvida por Abraham Maslow, onde existem pelo menos cinco grupos de objetivos por parte do indivíduo que ele chama de necessidades básicas, sendo elas do primeiro ao quinto nível: fisiológica; segurança; amor; estima e autorrealização. Maslow identifica que quando as necessidades das primeiras necessidades não são preenchidas, as demais necessidades não possuem nenhum impacto na sua motivação, pois são as necessidades insatisfeitas que geram motivação ou influencia, apenas quando as necessidades básicas inferiores são atendidas que as necessidades superiores passam a ter algum efeito, conforme destaca o autor.

Desenvolvida por Frederick Herzberg, a Teoria dos Dois Fatores afirma que existem apenas dois fatores que afetam as áreas de satisfação e a da insatisfação, conforme Lobos (1975). Esses fatores são chamados de Fatores higiênicos e Fatores motivacionais. Os fatores higiênicos estão relacionados a área da insatisfação, ou seja, o cumprimento desse fator evita a insatisfação e não trazem real sentimento de satisfação. Os fatores motivacionais estão diretamente relacionados com a satisfação, quando esses fatores, geram um forte sentimento de satisfação nas pessoas, como realização, reconhecimento, responsabilidade e crescimento

peçoal. Ferreira et al (2017) afirmam que os fatores higiênicos na verdade abrangem todos os benefícios que são oferecidos pela organização para o trabalhador, como ambiente de trabalho, relacionamento e segurança, enquanto que os fatores motivadores estão relacionados ao reconhecimento e oportunidade de desenvolvimento profissional.

Lobos (1975) apresenta a teoria de Edwin Locke, que estabelece que as pessoas possuem necessidades por objetivos claros e bem definidos. Com isso quando a empresa aplica metas claras e específicas para seus funcionários, com diretrizes de como devem proceder e a recompensa que isso irá trazer, isso pode gerar motivação. Ele ainda afirma que quando as metas são mais complexas, com um grau de dificuldade maior, contando com a participação dos empregados, os resultados podem ser melhores do que se fossem realizadas com nível de complexidade menor. Essa avaliação é muito utilizada para avaliação de desempenho.

Ferreira et al (2017) tratam sobre a teoria desenvolvida por John Stacy Adams, onde cada pessoa acaba tendo a tendência de comparar o que lhe foi oferecido como recompensa pelo seu trabalho com aquilo que é oferecido aos demais indivíduos similares a ele, ou com desempenho parecido. Ela tem forte relação com a remuneração e distribuição de benefícios para os funcionários conforme aquilo que eles produzem, mas é preciso ser bem conduzido para não minar o ambiente social do trabalho com sentimentos de injustiça.

Lobos (1975) aborda a teoria desenvolvida por Burrhus Frederic Skinner, onde a ideia de que o comportamento humano pode ser explicado em sua previsibilidade. O comportamento desejado por ser reforçado ou desestimulado por meio de recompensas (reforço positivo) ou por meio de punições (reforço negativo). Para isso basta encontrar o desempenho desejado, ou comportamento que se deseja eliminar, e assim estabelecer recompensas ou consequências. É uma abordagem considerada manipulativa com enfoque em controle comportamental.

A Teoria da Expectativa, desenvolvida por Victor Vroom, é voltada especificamente para o ambiente de trabalho, onde se vê o indivíduo como um ser pensante, com seus próprios desejos e crenças, planejando os eventos de sua vida sempre com intuito de alcançar um objetivo previamente estabelecido. Lobos (1975) destaca que ela é considerada uma teoria de processo, e não apenas de conteúdo, pois ela consegue relacionar variáveis dinâmicas que auxiliam na compreensão do comportamento dentro do ambiente de trabalho. Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) destacam que para Vroom a motivação é uma força propulsora e a sua origem se encontra escondida no interior de cada indivíduo.

Já Bergamini (1986) afirma que um grande erro das organizações é acreditar que a verdadeira origem da motivação está na teoria behaviorista, onde apenas com um determinado estímulo vai se conseguir ter de forma imediata uma resposta correspondente ao que se espera. A autora afirma que o grande problema dessa visão é considerar que o ser humano é um sistema aberto, composto por partes que interagem de forma organizada e previsível. Com isso ela afirma que benefícios que as organizações atribuem para seus empregados como implementação de horário flexível, férias antecipadas, condições de ambiente de trabalho, bônus, aumento por mérito se trata de tempo perdido quando fazem parte de um planejamento de medidas com o intuito de elevar a motivação daqueles que trabalham. O que a autora destaca é que após um tempo os fatores externos (seja de premiação ou de punição) uma vez implementados, não poderão mais de deixar de ser oferecidos, fazendo com que esses fatores

deixem de ter um atrativo que faz elevar a motivação, tornando algo do cotidiano e com pouco impacto ou efeito sobre os empregados.

Casado (2002) entende que o que se pratica nas organizações para melhorar o tema de motivação está muito longe do entendimento conceitual que vem sendo discutido por diversos estudiosos ao longo dos anos. Para a autora, nenhuma das teorias apresentadas até hoje é capaz de realmente compreender e explicar em sua totalidade o fenômeno da motivação. A autora conclui que a motivação é vista pelas organizações como uma forma de melhorar o desempenho em relação a produtividade além da saúde organizacional com a satisfação dos trabalhadores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na realização deste estudo optou-se pela pesquisa exploratória de caráter qualitativo, com objetivo de identificar quais as motivações de profissionais da geração Y de uma empresa que atua no segmento de varejo de vestuário, localizada na cidade de Barueri/SP. Esse tipo de pesquisa foi escolhido pois ser considerado o mais adequado para a investigação da relação entre a natureza da motivação com o mercado de trabalho para os indivíduos dessa geração.

De acordo com Godoy (1995) a pesquisa qualitativa possui como fonte natural de dados o ambiente natural onde as pessoas estão inseridas e o pesquisador como sendo um instrumento fundamental nesse processo.

Os dados foram coletados mediante a utilização de entrevista semiestruturada, definida por Gil (2008, p. 109) como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. As questões propostas aos entrevistados versaram sobre sua motivação com relação à escolha de sua carreira, motivação com relação ao momento profissional atual e motivação com relação ao futuro.

Os sujeitos da pesquisa foram 15 profissionais pertencentes à geração Y, atuantes em empresa do segmento do varejo na cidade de São Paulo, tendo sido a facilidade de acesso o critério utilizado.

As entrevistas foram gravadas e transcritas. Foi realizada análise de conteúdo mediante categorias definidas *a priori*, em conformidade com Bardin (2011). De acordo com esta autora, a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais, que foram utilizadas na análise dos dados coletados: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, e são explicados da seguinte forma: a) pré-análise: pode ser identificada como uma fase de organização. Nela estabelece-se a precisão do trabalho, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis; b) exploração do material: É o cumprimento das decisões tomadas anteriormente. O pesquisador deverá ler os documentos selecionados, adotando, nesta fase, procedimentos de codificação, classificação e categorização; c) tratamento dos resultados e interpretação: com base nos resultados brutos, o pesquisador deverá torná-los significativos e válidos condensando tais resultados em busca de padrões, tendências ou relações implícitas no texto. Esta interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto dos

documentos, pois, interessa ao pesquisador o conteúdo latente, o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido.

Uma vez apresentados a fundamentação teórica e a metodologia adotada, a próxima seção apresentará a análise dos dados oriundos da realização das entrevistas, seguida das considerações finais.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização dos entrevistados

Foram realizadas entrevistas com 15 profissionais de uma empresa de varejo da Grande São Paulo. Para contemplar percepções de indivíduos pertencentes a diferentes faixas etárias dentro da geração Y, procurou-se entrevistar indivíduos de diferentes áreas, formações e cargos, buscando também um equilíbrio entre os gêneros, o que pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Gênero	Idade	Cargo	Formação
8 homens	5 nascidos entre 1985-1989	2 Estagiários 2 Assistentes 8 analistas 3 Líderes	6 Administração 3 Psicologia 1 Direito 1 Engenharia de Produção
7 mulheres	4 nascidas entre 1990-1994 6 nascidas entre 1995-2000		1 Jornalismo 1 Contabilidade 1 Ciência e Tecnologia 1 Gestão de TI

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nas entrevistas realizadas, buscou-se compreender quais razões que os indivíduos dessa geração tiveram para escolher sua formação acadêmica e, por consequência, sua trajetória profissional. Também buscou entender os fatores motivacionais com o atual momento profissional na organização e se os mesmos alcançaram os seus objetivos, assim como entender o que os motiva quando olham para o mercado e para o seu futuro profissional.

Para análise das respostas obtidas, as temáticas abordadas foram agrupadas em 3 categorias, sendo elas: as motivações para escolha de sua carreira, a motivação com o momento profissional atual e as motivações para o futuro profissional.

Na sequência, cada uma destas categorias será apresentada e tratada à luz da fundamentação teórica e dos objetivos propostos para este estudo.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.2.1 Motivações para a escolha da carreira

A partir da análise das respostas apresentadas sobre os elementos motivadores para a escolha da carreira dos entrevistados, percebeu-se que a maioria dos indivíduos dessa geração fizeram as suas escolhas acadêmicas e profissionais em função dos seus valores e daquilo que já sabiam fazer bem, e não preocupados com o que poderiam ser consideradas as melhores opções no mercado de trabalho no aspecto de oportunidades ou financeira, reforçando o que os autores Lipkin e Perrymore (2010) trouxeram, como sendo uma geração estimulada para ir em busca dos seus desejos, assim como Formenton e Stefano (2017) que afirmaram que eles são orientados para a busca de realização pessoal.

Dos 15 entrevistados, 10 profissionais afirmaram que escolheram suas profissões por se identificarem com a proposta do curso e as possibilidades de carreira que ele poderia trazer vinculado com os hobbies e prazeres, como, por exemplo, escolheu direito por gostar de ler e ajudar as pessoas, optou por ciência e tecnologia por gostar de criar e construir ou a engenharia por ter aptidão com matemática, ou pela admiração por algum profissional da área.

Para exemplificar o que foi dito pelos entrevistados, entre as respostas pelo qual motivo escolheu sua carreira, pode-se observar a fala: “por ser bastante desafiador e ter bastante matemática, que é algo que eu gosto bastante. Escolhi engenharia pois gosto de matemática, estratégia e desafios”, ou ainda: “Os desafios e a curiosidade. A curiosidade que despertou isso em mim, de saber como funciona as coisas por trás da interface, eu queria enxergar além do sistema. Foi no início, que deu o pontapé de tudo, de criança eu sempre queria saber como tudo aquilo funcionava, eu queria ir além”

Nessas 10 entrevistas em nenhum momento emergiu a questão de aspiração de crescimento profissional ou de um retorno financeiro elevado (cargos e salários), reforçando a análise dos autores acima citados. Para os entrevistados, a ênfase maior de suas escolhas foram por suas crenças e suas habilidades individuais, além de poder trabalhar com o que gostam. Os demais 5 entrevistados afirmam que escolheram suas carreiras para alcançar objetivos profissionais estabelecidos, pela abrangência de carreira ou pelo aspecto financeiro. Destaca-se aqui que dos 5 entrevistados que fizeram essa escolha, 4 possuem mais de 5 anos de carreira profissional e se encontram próximos da faixa dos 30 anos de idade.

Ao serem questionados se eles acreditam que alcançaram hoje o que esperavam quando iniciaram a sua carreira, foi possível perceber certo equilíbrio nas repostas, onde 8 entrevistados (praticamente metade) afirmam que alcançaram hoje o que planejavam quando iniciaram suas carreiras, enquanto que 7 afirmaram que não estão na posição ou no momento profissional que esperavam quando iniciaram as suas carreiras. Percebe-se que os profissionais que afirmam não terem alcançados seus objetivos iniciais, em sua maioria são os que possuem pelo menos 5 anos de carreira profissional ou mais, enquanto que aqueles que possuem um período menor do que isso, acreditam que estejam onde planejavam estar. Entre os motivos que eles afirmam não terem alcançados os seus objetivos estão a mudança de percepção do que queriam em suas carreiras durante o processo de crescimento pessoal e

profissional, a falta de atuação na área de formação e maior estabilidade profissional e financeira.

4.2.2 Motivação com o momento profissional atual

Ao abordar a motivação no atual momento da empresa, 12 dos 15 entrevistados responderam que estão motivados com o seu atual momento e destacaram como principais fatores o sentimento de autonomia, a liderança inspiradora, reconhecimento, flexibilidade, oportunidade de atuar na área que gostam e por verem que existem oportunidades de desenvolvimento e crescimento dentro da organização, mostrando que para essa geração, a motivação é um conjunto de fatores, não apenas um único elemento. Isso reforça a análise de Bergamini (1986), que afirma que as pessoas possuem interesses diversos, logo não podemos afirmar que existe apenas um fator motivacional suficiente para todos, como foi evidenciado por meio das entrevistas.

Para evidenciar isso, é apresentada a citação um entrevistado, que afirma que: “sou muito motivado pela minha liderança, pelo que a empresa acredita e pelos valores que ela prega, pela confiança que é tida em mim”.

Para os 3 entrevistados que sinalizaram não se sentir motivados com seu momento na empresa atual (por ocasião da realização da entrevista), o destaque recaiu sobre o excesso de carga operacional, cargo abaixo da expectativa e falta de estímulos e *feedbacks*, que podem ser exemplificados na fala a seguir: “hoje o momento de crise não dá oportunidade de crescimento, vejo meu trabalho sendo realizado, metas batidas, mas as perspectivas são pequenas. O velho tapa no ombro não é suficiente mais”.

Ao serem questionados sobre o que a atual empresa oferece que os mantém motivados, todos os entrevistados destacaram que a empresa oferece elementos que os motivam para continuar no trabalho. Foi possível observar que as respostas que mais apareceram nessa questão pelos entrevistados foram a flexibilidade oferecida pela empresa e o ambiente de trabalho, onde houve destaque para os valores, clima e os relacionamentos dentro empresa (ambas apareceram na resposta de 6 profissionais), assim como a autonomia e liberdade (respondido por 5 profissionais), mostrando que esses são os principais fatores de motivação para os profissionais da geração Y dessa organização.

Dos 15 entrevistados, apenas 4 responderam que a questão salarial é um motivador na atual empresa, mas eles não apareceram como um fator único, mas sim junto com outros aspectos em que valorizam, como já destacamos acima.

Quando questionados sobre o que os motivaria olhando para fora da atual empresa, com foco para o mercado externo e o que poderia resultar em uma movimentação, os principais fatores motivacionais que apareceram foram oportunidade aprender (que envolve novos desafios, atuar com inovação e se desenvolver profissionalmente) que foi respondido por 9 dos 15 entrevistados, crescimento profissional e reconhecimento, destacado por 5 entrevistados, assim como uma proposta salarial maior. “Trabalhar com um tema que desenvolve pessoas e pode mudar a realidade de pessoas, assim como mudou a minha. Oportunidade de continuar

aprendendo, me atualizando e continuar transformando a vida das pessoas” e “Novos desafios, uma boa remuneração e benefícios, oportunidade de crescimento e uma boa gestão”, são exemplos de respostas que ilustram esta questão.

Isso reforça o trabalho de Rattner (1966) que, apesar de ser um trabalho menos recente e de ainda não existir as gerações X e Y, desde aquela época já trouxe que as pessoas buscam no trabalho a oportunidade de desenvolver algo de acordo com as suas aspirações e de se sentirem realizadas por aquilo que fazem.

Apenas 3 profissionais destacaram a questão do ambiente, enquanto que 2 trouxeram a flexibilidade e autonomia como fatores motivacionais ao olhar para o mercado, sendo que esses são os fatores que mais os motivam quando olham para a empresa atual. Apesar de não aparecer diretamente nessa resposta, é perceptível que para os profissionais, essas questões são sim fundamentais, mesmo no momento de olhar para o mercado e que são fatores que os motivariam caso encontrassem no mercado (ou seriam fatores desmotivadores caso não tivessem).

Por outro lado, a falta de reconhecimento profissional e financeiro, uma liderança ruim e uma posição estagnação na carreira foram fatores apontados por 3 entrevistados como fatores desmotivadores e que poderiam resultar na busca de novas oportunidades, olhando para o mercado de forma proativa.

Para 14 entrevistados, o atual momento profissional traz satisfação, pois acreditam que recebem reconhecimento, estão tendo oportunidade de aprender coisas novas e acreditam que existe valor no que fazem. Aquele que afirma não estar motivado com o seu atual momento profissional destaca a baixa remuneração e a falta de habilidade e/ou conhecimento para realização de algumas tarefas do dia a dia.

Ao serem questionados se ainda estariam fazendo o que fazem hoje se tivessem a oportunidade de escolher qualquer empresa e qualquer setor, 12 dos 15 respondentes afirmaram que não estariam onde estão hoje profissionalmente se pudessem escolher. Desses 5 gostariam de atuar na profissão dos sonhos como atuar no cinema, trabalhar na ONU ou ter seu próprio restaurante, 4 responderam que gostariam de estar atuando em startups ou atuando de forma autônoma como consultores e 3 estariam trabalhando em outra área. Para todos os respondentes, a empresa em questão não é importante, mas sim a atividade que estariam desenvolvendo.

4.2.3 Motivação com o futuro profissional

Na questão sobre o que os motiva quando pensam em seu futuro profissional, 10 dos 15 entrevistados destacaram a oportunidade de novos conhecimentos, atuar com inovação, assumir cargo de liderança e causar impacto positivo na vida das pessoas como os principais fatores motivacionais quando pensam em seu futuro e no que gostariam de estar fazendo. Isso reforça a visão de Blasco et al (2016), que assinalam que a geração Y, apesar de apresentar características individualistas, busca sempre o reconhecimento no que fazem, também

possuem uma grande consciência social, são motivados por desafios e mudam de direção quando percebem que não estão sendo desenvolvidos.

Para 2 entrevistados o que os motiva em seu futuro profissional é a possibilidade de uma carreira internacional. Outros fatores que os motivam e que foram citados apenas uma vez estão a oportunidade de ter um negócio próprio, ser considerado um especialista em sua área e conseguir a certificação necessária para atuar em sua profissão.

Em relação ao que desejam profissionalmente nos próximos 5 anos, 7 dos 15 entrevistados afirmaram que desejam assumir algum cargo de liderança, seja de pessoas ou de projetos, enquanto que outros 6 desejam atuar com inovação e autonomia para poder desenvolver novas ideias assim como também desejam causar um impacto positivo na vida das pessoas através de suas atividades profissionais, o que pode ser exemplificado nas respostas: “Ocupar um cargo de liderança (coordenação ou gerência), ajudar no desenvolvimento de pessoas e trazer mais impacto positivo para o negócio e as pessoas” e “Eu gostaria de ter experiência na parte de liderança, trabalhar com pessoas, não precisa ser liderança de cargo, mas trabalhar com equipe”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo geral identificar quais são as motivações profissionais da geração Y. Optou-se pela abordagem qualitativa e pela coleta de dados mediante a realização de entrevistas com 15 profissionais pertencentes a geração Y, que foram questionados a respeito da motivação dentro da sua realidade profissional. As entrevistas foram realizadas e gravadas para registro e a coleta de dados foi feita pela divisão das questões em categorias, conforme proposto por Bardin (2011).

Foi possível identificar que as características motivacionais para o mercado de trabalho dos indivíduos da geração Y em geral estão fortemente vinculadas à sensação de liberdade (como autonomia e flexibilidade) e proximidade com suas habilidades e valores (como causar impacto na vida das pessoas), reforçando o que foi dito por Aprigio (2012).

Percebe-se que poucos profissionais mencionaram motivação de caráter financeiro ou relacionado a cargos elevados (status) como os fatores que os motivam dentro do mercado de trabalho. Ao contrário, os profissionais desta geração citaram a oportunidade de atuar com algo novo e de poder aprender e se desenvolver como algo motivador, confirmando que foi dito por Aguilar (2012), que enfatizou que essa geração cresceu junto com o surgimento de grandes tecnologias e inovações, fazendo com que se torne algo essencial para os mesmos.

Esse estudo pode servir como contribuição acadêmica por se tratar especificamente da geração Y brasileira, uma vez que foi realizada apenas com profissionais brasileiros em um setor muito representativo da economia nacional, que é o varejo. Além disso, o estudo avança na compreensão dos elementos motivadores para esta geração, no que se refere à sua atuação profissional. Na ótica das organizações, esse estudo contribui para entender como as mesmas podem se preparar para os novos profissionais que estão atualmente trabalhando nelas em diversos cargos, assim como desenvolver alternativas para mantê-los motivados,

principalmente os que são considerados talentos e que podem vir a fazer parte do seu plano de sucessão.

Vale ressaltar que esse estudo não pode ser generalizado e ser considerado como uma representação precisa de toda a geração Y brasileira, uma vez que ele foca apenas em uma amostra de profissionais em uma organização do segmento de varejo localizado na Grande São Paulo.

Reforçando a visão dos autores Formenton e Stefano (2017) e Blasco et al (2016), essa geração possui uma percepção que pode ser considerada como uma visão romântica da vida profissional, onde a preocupação financeira ou política que envolvem o desenvolvimento profissional não aparecem como um fator motivacional, mas sim os seus gostos pessoais e suas crenças, algo que foi reforçado desde da infância por crescerem em famílias protetoras e que sempre encorajaram suas habilidades e desejos.

Vale destacar, para futuras pesquisas, que algumas variáveis podem impactar nos fatores motivacionais dos profissionais, apesar de não terem sido identificadas durante o processo das entrevistas, como a realidade socioeconômica dos entrevistados, estrutura e orientação familiar, crenças religiosas e diferenças culturais do local onde foi criado.

Percebeu-se, por fim, que os profissionais dessa geração não possuem nenhum vínculo motivacional com a organização em que atuam. O principal compromisso profissional que eles possuem são com eles mesmos, logo, eles buscam, direta ou indiretamente, fatores motivacionais que estejam adequados com suas crenças e valores. Para as organizações, isso significa a necessidade de passar a entender quais são esses fatores motivacionais e como adequá-los a sua realidade, para que, tendo seus funcionários motivados, consigam mantê-los por mais tempo, reduzindo a propensão de trocar de empresa. A potencial consequência dessa redução seria a diminuição do tempo gasto em aprendizado com novos contratados, redução de custo em treinamento focado nas atividades básicas e, por fim, maior foco nos resultados. Como não era o ponto focal dessa pesquisa, não é possível determinar esse resultado, podendo servir de tema para futuras pesquisas que visem analisar o impacto de funcionários motivados no resultado das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILAR, Camila da Silva et al. **Geração y e os desafios da liderança**. Itu - São Paulo – Itu, 2012. Disponível em: < <https://docplayer.com.br/5055988-Geracao-y-e-os-desafios-da-lideranca.html> > Acesso em 20 Jul. 2018.
- APRIGIO, Bruna Tábata. Gerações no mercado de trabalho: Geração Y. **Revista de Administração do UNISAL**. Vol 3. No 3. Campinas: 2013. p. 19-28.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. O que não é motivação. **Revista de Administração**. Vol. 21. No 4. p. 3-8. 1986.
- BLASCO, C.; BASSO JUNIOR, E.; BRAMBILLA, F.; KRUEL, A. As expectativas da geração y em relação ao mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**. Vol. .4, No.1, Set./Dez., 2016, p. 1-18.

BRANCO, Viviane Formosinho Castello. **A gestão da geração Y nas organizações**. Ed. 1. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

CASADO, Tania. **As pessoas na Organização**. Editora Gente. Ed. 19. São Paulo: 2002. p. 235-258.

CODEÇO, Paulo Vitor. **Gerações X e Y e seus perfis motivacionais**. Ed. 1. Curitiba: Appris, 2015.

FERREIRA, André; VILAS BOAS, Ana Alice; ESTEVES, Rodrigo Clebicar Pereira Mota; FORMENTON, Tathiana da Cruz; STEFANO, Silvio Roberto. Gerações e Mercado de Trabalho: Suas relações com as organizações. **Revista de Carreiras Pessoas**. Vol. 7. No 3. Paraná: 2017. p. 5-26.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 35. No 3. São Paulo: 1995. p.20-29.

HALLMANN, Roberta Michele. **As Gerações e suas características**. 2012. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/as-geracoes-e-suas-caracteristicas/67890/>> Acesso em 21 ago. 2018.

LIPKIN, Nicole A; PERRYMORE, April J. **A geração Y no trabalho**. Tradução de Bruno Alexander. Editora Elsevier. Rio de Janeiro: 2010.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. Vol 15. No 2. São Paulo: 1975. p. 17-25.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes**. Ed. 2. São Paulo: Integrare Editora. 2010.

RATTNER, Henrique. Benefícios e Motivação no Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. Vol 6. No 19. São Paulo: 1966. p. 13-40.

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**. Vol. 48. No 1. Rio de Janeiro: 2014.

PEDROSO, Daniel Oesley de Oliveira; FRANÇA, Natany de Sousa; OLIVEIRA, Simony Santos; OSAWA, Jose Luis Tamekishi. Importância da Motivação dentro das Organizações. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**. Ano 1. No 1. São Paulo: 2002. art. 5, p. 60-76.

SERRANO, Daniel Portillo. **Geração Y**. São Paulo. 2010. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Y.htm> Acesso em 20 Jul. 2018.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **Revista de Gestão**. Vol 23. No 2. São Paulo: 2016. p. 88-98.