AS EXPECTATIVAS DA GERAÇÃO Y EM RELAÇÃO AO MERCADO DE TRABALHO

EXPECTATIONS OF GENERATION Y IN RELATION TO THE LABOR MARKET

Carolina Blasco – Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) – linna_rs@hotmail.com

Eduardo Basso Júnior – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
(PUCRS) – eduardobasso@gmail.com

Flávio Régio Brambilla* – Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) –
flaviobrambilla@terra.com.br

Alexandra Jochims Kruel – Centro Universitário La Salle (UNILASALLE) –
akruel@ghc.com.br

Resumo

A Geração Y vem quebrando paradigmas, alterando o rumo das empresas e provocando muitas controvérsias entre o antigo e o novo modelo de gestão. Eles estão gerando conflitos, discutindo as decisões das empresas e questionando as culturas organizacionais. Este estudo teve por objetivo identificar as expectativas da Geração Y em relação ao mercado de trabalho, através da apresentação de uma análise descritiva de resultados proveniente de uma pesquisa quantitativa aplicada a 33 colaboradores de uma empresa do ramo de varejo em tecnologia, na cidade de Porto Alegre/RS. Identificou-se grandes divergências neste grupo pesquisado, mas, ao mesmo tempo, convergência quanto ao que a literatura sobre a Geração Y apresenta. Destaca-se que estes jovens têm grande interesse em planejar sua carreira, procuram trabalhar em um ambiente criativo, ter qualidade de vida é fundamental, o reconhecimento de seu líder quanto ao seu trabalho é muito importante e eles buscam ter uma boa relação com seus líderes.

Palavras-chave: Geração Y. Expectativas. Comportamento.

Abstract

Generation Y is breaking paradigms, changing the course of business and causing a lot of controversy between the old and the new management model. They are generating conflicts, discussing business decisions and questioning organizational cultures. This study aimed to identify the expectations of Generation Y in relation to the labor market, by presenting a descriptive analysis of results from a quantitative research applied to 33 employees of a company in the business of retail technology in Porto Alegre/RS. It was possible to identify major differences in this group researched, but at the same time, convergence as to what the literature on Generation Y presents. It is noteworthy that these young people have great interest in career planning, looking to work in a creative environment, have quality of life is essential, to be recognized by their leaders for their work is very important for them, and they also seek to have a good relationship with their leaders.

Keywords: Generation Y. Expectations. Behavior.

Recebido: Abril 2016

Aprovado: Junho 2016

* Autor de Correspondência

1 Introdução

Empresas e líderes estão enfrentando um grande desafio, o de compreender o maior grupo de pessoas a entrar no mercado trabalho nos últimos anos: a Geração Y, formada pelos indivíduos nascidos entre os anos 1980 e 1999 (Oliveira, 2010; Esteves, Magliocca & Galdini, 2011).

Com uma média de 73 milhões de representantes construindo suas carreiras nas empresas, esses jovens ou adultos demonstram um perfil bem diferente ao das gerações anteriores, o que gera uma necessidade nas organizações em reverem seus processos, sua cultura e muitas vezes a sua forma de gestão. (Esteves, Magliocca & Galdini, 2011).

Este estudo teve por objetivo identificar as expectativas da Geração Y em relação ao mercado de trabalho, através da apresentação de uma análise descritiva de resultados provenientes de uma pesquisa quantitativa aplicada a 33 colaboradores de uma empresa do ramo de varejo em tecnologia, na cidade de Porto Alegre/RS.

A construção desta pesquisa se deu pelo interesse em aprofundar o entendimento sobre este grupo de pessoas que está se inserindo no mercado de trabalho e pela curiosidade dos autores em descobrir as características e o comportamento dessa geração.

Este artigo compõe-se por XX seções. A primeira e a segunda apresentam referencial teórico sobre as diferentes gerações e sobre a Geração Y, especificamente. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada para a pesquisa.

2 As gerações

De acordo com Rocha (1996, p.306), a palavra “geração” compreende “os indivíduos nascidos numa mesma época”. Já “gerações” engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, determinando comportamentos e causando impacto direto na evolução da sociedade (Kullock, 2010).

“As gerações formam produtos específicos que pela ação dos tempos históricos e biográficos podem produzir mudanças sociais, mas pode ser também o resultado de uma mudança influenciada pela geração anterior” (Oliveira, Piccinini & Bitencourt, 2011, p.1).

Logo, o que organiza uma geração não está relacionado com o tempo cronológico de nascimento. O tempo serve apenas para demarcar, é o processo histórico que relaciona as pessoas de uma mesma geração, membros de uma mesma faixa etária (Oliveira, Piccinini & Bitencourt, 2011).

3 A Geração Y

A Geração Y, também conhecida como Geração do Milênio ou Geração Net, é composta pelos nascidos a partir de 1980 (Oliveira, 2010). É importante destacar a existência de variações entre as datas informadas pelos autores quanto ao período de início da Geração Y. Há autores que informam datas entre 1977 e 1984. No entanto, para este trabalho, considera-se o ano de 1980 como marco de início desta geração.

O batismo dessa geração se deve a um fato curioso. Quando a antiga União Soviética exercia forte influência sobre países de regime comunista, chegava a definir a primeira letra dos nomes que deveria ser dados aos bebês nascidos em determinados períodos. Nos anos 1980 e 1990, a letra principal era a Y. Apesar disso não ter influenciado o mundo ocidental e capitalista, posteriormente os estudiosos adotaram essa letra para designar os jovens nascidos nesse período, surgindo então o termo Geração Y (Oliveira, 2010).

Nesta geração, os mais velhos estão chegando aos 35 anos, e os mais jovens ainda estão na adolescência. Trata-se de uma geração de filhos desejados e protegidos por uma sociedade preocupada com sua segurança. As crianças Y são alegres, seguras de si e cheias de energia. É a geração dos Power Rangers e da internet, da variedade, das tecnologias que mudam continuamente e vertiginosamente (Lombardia, 2008).

Alguns desses jovens estão chegando agora à vida adulta e ao mercado de trabalho e, portanto, começando a interferir de maneira mais direta nos destinos da sociedade. São extremamente informados, mas também possuem um componente importante de alienação, pois ainda não conseguem ou não sabem lidar com toda essa informação de forma produtiva. Eles nasceram de famílias estruturadas em um modelo mais flexível, no qual o convívio com os seus pais é muito diferente do que havia nas gerações anteriores. Ter pais separados deixou de ser uma raridade para se tornar uma possibilidade sempre presente e, como consequência natural, ter irmãos de pais diferentes não é mais um fato absurdo (Oliveira, 2010).

3.1 Características da Geração Y

Determinados comportamentos caracterizam os jovens da Geração Y: eles estão sempre conectados às redes sociais, preferem digitar ao invés de escrever, buscam constantemente novas tecnologias, possuem a capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo, e são multitarefas (Serrano, 2010). Os integrantes da Geração Y possuem um domínio vasto das tecnologias, o que desenvolveu a sua capacidade de simultaneidade. “É um jovem que cresceu

com uma habilidade ímpar, ao mesmo tempo em que trabalha, ouve música, navega em redes sociais e fala ao celular, tudo isso sem deixar de ser produtivo” (Oliveira, 2011, p.111).

Os jovens dessa geração têm uma necessidade de constante reconhecimento, diz Oliveira (2010). Eles preferem padrões informais, mais flexíveis e prezam muito a individualidade como forma de expressão, além de constantemente buscarem ampliar a sua rede de relacionamento.

Se fosse possível resumir todas as expectativas desses jovens em uma palavra, ela seria “reconhecimento”. Essa geração aprendeu desde cedo a receber feedback de tudo o que fazia, sendo incentivada a superar suas próprias realizações e a se diferenciar das demais crianças. “Os pais estimulavam e elogiavam seus filhos quando eram bem sucedidos na escola e, de certo modo, toleravam pequenas falhas, sem que isso significasse concordância com resultados ruins” (Oliveira, 2010, p.64).

Os indivíduos que caracterizam a Geração Y foram crianças superprotegidas pelos pais, habituaram-se a ter sempre sua opinião considerada, tornando-os destemidos a lutar por um sonho que traria felicidade, tiveram seus valores reforçados, como segurança e confiança, foram fortemente orientadas pela ação em grupo, assim integram-se com facilidade, mesmo buscando manter sua individualidade (Twenge, 2006; Tulgan, 2009; Howe & Strauss, 2003, apud Oliveira, Piccinini & Bitencourt, 2011, p.3). “Os membros dessa geração foram criados durante o movimento da valorização da auto-estima, ouvindo muitos elogios, e viraram adolescentes que se julgam capazes de conquistar tudo o que quiserem na vida” (Lancaster & Stillman, 2010, p. 20).

O resultado dessa educação, para Oliveira (2010), tornou o jovem impaciente,

que deseja saber constantemente a avaliação que as pessoas fazem de suas ações. Isso com certeza afeta o desempenho da Geração Y no ambiente de trabalho, onde ela encontra gestores que se desenvolveram sem receber feedback e, portanto, nem sempre estão dispostos a dá-lo, pois acreditam que o jovem não precisa disso para trabalhar bem. (Oliveira, 2010, p.64).

Sem dúvida, esses aspectos afetam o local de trabalho, pois a Geração Y parece não conseguir receber uma avaliação negativa sem ficar traumatizada (Lancaster & Stillman, 2010).

3.2 O comportamento da Geração Y

O individualismo é o comportamento que mais se destaca na Geração Y, e muitas vezes

é confundido com arrogância e egoísmo (Oliveira, 2010). No entanto, mesmo a Geração Y sendo altamente individualista e focada nas próprias recompensas, tem uma grande consciência social, preocupa-se com os direitos humanos, com a natureza e, em sua maioria tem valores morais fortes (Tulgan, 2009).

A Geração Y é a mais conectada da história da humanidade, segundo Oliveira (2010) e sabe aproveitar o uso de toda a tecnologia para ampliar a sua rede de relacionamentos:

O mundo para esses jovens é muito menor, as barreiras do idioma são facilmente superadas pela maior intimidade com a língua inglesa, que é amplamente utilizada na internet. Conhecer pessoas de outras nacionalidades se tornou um passatempo comum, pois as redes sociais estão conseguindo universalizar todos os relacionamentos humanos. (Oliveira, 2010, p.67).

O relacionamento dessa geração não precisa ocorrer presencialmente, inclusive muitas vezes eles preferem que não ocorra, pois afinal podem fazer visitas virtuais através de programas de mensagens instantâneas e através de sites de relacionamentos, isso tudo com a marca da nova geração: o imediatismo (Serrano, 2010). Para Lancaster e Stillman (2010, p.21), “Essa geração não está apenas reinventando os modos de comunicação, como também está redefinindo os parâmetros das relações pessoais e de consumo” A forma de se relacionar desses jovens é bem diferente das gerações anteriores e o quadro abaixo evidencia essas diferenças.

Quadro 1: Comparação do relacionamento entre a Geração Y e outras gerações.

Geração Y	Gerações Anteriores
Começou a ter contato social antes mesmo de aprender a falar.	Ênfase na amizade fora da família não ocorre até a pré-escola.
Ênfase em atividades extracurriculares.	Menos ênfase em atividades extracurriculares, relacionadas à escola ou à formação. Atividades extracurriculares individuais tinham a mesma importância de atividades em grupo.
Aprendeu que é bom falar abertamente em contextos sociais.	Em contextos sociais, aprenderam que existem coisas que se falam e coisas que não.
Idade adulta: casamento tarde, filhos tarde, mais tempo com amigos e cônjuge antes de ter filhos.	Idade adulta: obrigações de família eram prioridade.
Os relacionamentos podem começar a dar certo sem contato pessoal, via meios digitais.	Os relacionamentos começam através de contato pessoal e podem ser mantidos em conversas ao telefone e por e-mails. Raramente uma nova amizade nasce a partir de um relacionamento virtual.
Deixa o trabalho se suas necessidades de contato social não forem atendidas.	Difícilmente deixam o trabalho por necessidades de contato pessoal.

Fonte: Lipkin e Perrymore (2010, p.153).

Outro aspecto importante que não pode deixar de ser ressaltado é a ética dos jovens da Geração Y:

Eles possuem uma ética diferente e preferem trabalhar a seu jeito, o que lhes rende fama de indolentes e desqualificados, no entanto os jovens Y podem ter todas as qualidades associadas à ética profissional, mas como o trabalho é apenas parte de sua vida e não sua própria vida, certas características (confiabilidade, responsabilidade e lealdade) podem se destacar em seus relacionamentos e compromissos pessoais, enquanto outras características (dedicação e busca de realização) se destacam mais durante o horário de trabalho. (Lipkin & Perrymore, 2010, p.127).

3.3 As expectativas da Geração Y

Descobrir quais são as expectativas dos jovens se tornou um enorme desafio para as gerações anteriores: “Pais perdem a paciência com seus filhos, educadores sofrem com a insubordinação de seus alunos e gestores ficam perplexos diante da aparente falta de comprometimento e foco dos novos profissionais” (Oliveira, 2011, p.27).

“É preciso superar a diferença entre as expectativas da Geração Y e a das outras gerações para que todos ganhem” (Lancaster & Stillman, 2010, p.20). Com a geração Y chegando mais intensamente ao mercado de trabalho, todos esses comportamentos formam um cenário bastante complexo, conforme Oliveira (2010).

As expectativas desses jovens são muito altas, não só sobre eles mesmos, mas também por seus empregadores e superiores imediatos. Neste ponto, os Y estão mais propícios a discordar abertamente das missões, políticas e decisões da empresa, questionar as condições de desafios do seu emprego e do sistema de recompensas estabelecidos pelo empregador. Essas expectativas, para Tulgan (2009, p.4), dificultam a gestão desses jovens, pois “dentre todas as gerações, a Geração Y será a mais difícil de recrutar, reter, motivar e gerir. Mas essa também será a geração com a mais alta performance na história da força de trabalho para aqueles que souberem como geri-la corretamente”.

A motivação da Geração Y segue um padrão mais complexo e muito mais sutil. Durante muito tempo a motivação pessoal foi associada às recompensas, focadas e atribuindo um peso grande a um pacote financeiro que mobilizasse o indivíduo em determinada direção. No entanto, isso já não é mais uma verdade absoluta (Oliveira, 2010). A recompensa não precisa ser grande para ser importante: ingressos ou folgas podem ser formas de mostrar que o desempenho de um deles foi percebido, pois a Geração Y gosta de vibração (Lancaster & Stillman, 2010).

Outros fatores passaram a ter maior relevância para a motivação das pessoas e agora estão obtendo destaque na Geração Y, como o relacionamento com os líderes: “é um fator relevante, pois independentemente da frequência com que o jovem encontre este, a qualidade do relacionamento interfere diretamente em sua dedicação às atividades” (Oliveira, 2010, p.130). Esta geração procura líderes dispostos a cooperar na criação do significado daquilo que faz, ter um trabalho significativo, é uma necessidade (Lancaster & Stillman, 2010).

Quando recebe do líder direcionamentos e referenciais que contribuem para os seus resultados, ao invés de recriminações e punições, o jovem estabelece uma ligação muito mais profunda com os objetivos apresentados pelo líder e direciona sua energia para demonstrar que é merecedor do aprendizado. Por outro lado, se ele estabelece uma relação distante, corre o risco de ver suas expectativas frustradas, pois o jovem adota uma atitude negativa e acaba esperando que algo de errado aconteça para poder se isentar dos resultados negativos, responsabilizando exatamente o líder (Oliveira, 2010).

Outro ponto importante para a Geração Y, segundo Oliveira (2010), é o desenvolvimento pessoal. Todo jovem quer crescer, evoluir, usufruir de suas conquistas:

O ato de “abandonar o jogo” quando não veem mais possibilidades de resultados não significa que o jovem está desistindo ou desprezando o projeto, mas sim que ele não percebe mais desafios que promovam o crescimento individual e o ambiente, o lugar onde as experiências serão desenvolvidas, é um fator extremamente importante para esses jovens, que diferentemente das demais gerações, não estabelecem prioridades para o ambiente físico, seu foco principal está no relacionamento com outros participantes do desafio. (Oliveira, 2010, p.131).

A Geração Y é motivada por desafios que promovam o próprio crescimento. Quando não identifica essa possibilidade, rapidamente muda a direção e busca outros desafios. As organizações percebem isso quando vêem a rotatividade de seus funcionários aumentar. “A simples troca de emprego já não está associada apenas a benefícios financeiros e sim à falta de desafios coerentes para as expectativas dos jovens” (Oliveira, 2010, p.131).

O significado do trabalho para a Geração Y pode mudar a qualquer momento, dependendo do que estiver acontecendo em suas vidas. Tulgan (2009, p.29) identifica fatores que a Geração Y procura nas oportunidades de trabalho:

- Performance baseada na recompensa financeira: quanto mais e melhor trabalhar, melhor será recompensada financeiramente;
- Flexibilidade de agenda e de local de trabalho, de acordo com o atingimento de suas metas;
- Habilidades de autopromoção: buscam oportunidades de treinamento e a

garantia de que estarão adquirindo conhecimento e habilidades numa velocidade tão grande quanto a que podem se tornar ultrapassados;

- Reconhecimento pelos resultados alcançados;
- Acesso aos tomadores de decisões: querem manter relacionamento com os líderes, clientes e gestores;
- Responsabilidades definidas: buscam obter controle de alguma área, de forma que possam mostrar o seu trabalho através dessa responsabilidade;
- Expressão criativa: buscam um local onde os parâmetros que irão delimitar sua criatividade fiquem claros.

4 Método

Esta foi uma pesquisa-diagnóstico de caráter quantitativo, com vistas a identificar as expectativas dos colaboradores de uma empresa que atua no segmento de varejo de tecnologia, localizada na cidade de Porto Alegre/RS.

Foi aplicado um questionário a trinta e três colaboradores desta empresa, onde o critério para participar era ser nascido a partir de 1980. Este instrumento tinha 43 afirmações, e utilizou escala tipo Likert, de um (discordo) a cinco (concordo), com o intuito de identificar o grau de concordância, e a análise dos dados (que foi conduzida mediante análise de estatísticas descritivas). Com base nos dados analisados, foi possível identificar o perfil do grupo analisado e características comportamentais.

5 Resultados

5.1 Perfil dos respondentes

O grupo de respondentes possui as seguintes características: o gênero predominante é o masculino (64%), são jovens entre 20 e 25 anos, em sua maioria solteiros (58%) e sem filhos (70%), 76% concluíram o Ensino médio, sendo que apenas 12% deram início a um curso superior e somente 1 participante concluiu a universidade. Possuem uma renda de até dois salários mínimos, residem em média com outras duas pessoas e trabalham na empresa há menos de um ano.

5.2 Características comportamentais

Esta etapa compôs-se por doze afirmativas, relativas às características comportamentais dos entrevistados.

A partir dos resultados obtidos, pode-se afirmar que a maioria dos respondentes prefere trabalhar com outras pessoas, e não sozinhos (60%, média 2,0), o que encontra apoio na literatura, que afirma que, no geral, os jovens da Geração Y preferem trabalhar em equipe. Pode-se inferir que integram-se com facilidade, mesmo buscando manter sua individualidade (Twenge, 2006; Tulgan, 2009; Howe & Strauss, 2003, apud Oliveira, Piccinini & Bitencourt, 2011).

Os respondentes (70%, média 3,8) priorizam sua vida pessoal em relação à vida profissional. Os indivíduos da Geração Y estão exigindo mudanças no cenário corporativo, de forma que seus valores e sua forma de se relacionar com o trabalho sejam compatíveis (Lipkin & Perrymore, 2010).

Não há preferência quanto ao perfil de formalidade ou informalidade no ambiente da empresa (média 3,0). No entanto, 61% (média 4,3) dos participantes demonstraram que preferem exercer suas atividades em horários flexíveis, pois, segundo Lipkin e Perrymore (2010), esses jovens preferem ter horários indefinidos de modo que possam conciliar suas atividades pessoais com as profissionais.

Quase 100% (média 4,9) dos respondentes acreditam que ser feliz na empresa em que trabalha é essencial. Os jovens da Geração Y querem ser felizes agora, não posteriormente (Oliveira, 2010). Por outro lado, 81,8% (média 4,0) afirmaram que trabalham por causa do salário e quase 100% (média 4,9) dos participantes concordam com a importância de planejar a carreira profissional.

A maioria dos respondentes (70%, média 4,3) utiliza as redes sociais como forma de comunicação. Contudo, os respondentes manifestaram que, embora utilizem bastante as redes sociais, preferem se comunicar pessoalmente. As redes sociais são ferramentas de comunicação, e não para se excluírem do contato pessoal. A Geração Y é a primeira geração que não viveu numa realidade sem computadores e sem a internet (Oliveira, 2010). No estudo de Rocha Júnior et al. (2014) é abordada a questão do uso das mídias sociais como fator importante nos processos comunicativos. Tendo em vista ambos os elementos, se identifica que o contato digital não exclui a importância dos contatos humanos presenciais.

Grande parte dos respondentes (72%, média 3,9) afirmaram que conseguem realizar diversas tarefas ao mesmo tempo. Esses indivíduos possuem uma característica marcante: a

capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo, são multitarefas (Serrano, 2010). “É um jovem que cresceu com uma habilidade ímpar, ao mesmo tempo em que trabalha, ouve música, navega em redes sociais e fala ao celular, tudo isso sem deixar de ser produtivo” (Oliveira, 2011, p.111).

A autonomia a que os respondentes se atribuem na empresa é marcante. Observou-se que 70% (média 4,0) dos respondentes manifesta oferecer o melhor de si para a empresa quando acha conveniente, indicando que os mesmos agem de acordo com a sua vontade e preferem trabalhar do seu jeito. Isso pode lhes render fama de indolentes e descomprometidos, e isso possivelmente ocorre, pois para esses jovens o trabalho é apenas uma parte da sua vida e não a sua própria vida (Lipkin & Perrymore, 2010). Por outro lado, apenas 45% (média 3,1) dos respondentes dizem que expressam abertamente sua opinião contrária às missões, políticas e decisões da empresa, caso não acreditem nelas.

Resumidamente, foi possível identificar que o grupo pesquisado, em sua maioria, possui as seguintes características comportamentais: preferem trabalhar em equipe, priorizam a sua vida pessoal em relação à profissional, gostariam de trabalhar em horário flexível, trabalham onde são felizes, são multitarefas, e embora estejam conectados às redes sociais com frequência, ainda preferem a comunicação presencial. O seu foco no trabalho visa o reconhecimento pessoal e financeiro, acreditam que planejar a carreira profissional seja importante. No entanto, oferecem o melhor de si no trabalho quando acham conveniente, e nem todos falam o que pensam ou discordam abertamente das políticas e decisões da empresa se não concordar com elas.

5.3 Expectativas quanto a reconhecimento e desenvolvimento profissional

A Geração Y inicia suas atividades profissionais com grandes expectativas de realização e sucesso (Lancaster & Stillman, 2010). Com o objetivo de identificar esses fatores, os participantes responderam a onze afirmativas envolvendo os temas “expectativas, reconhecimento e desenvolvimento profissional”.

Em termos de promoção por merecimento, 51% dos respondentes concordam que o tempo de empresa deve ser considerado e 82% apontam para o talento e desempenho como aspectos. Esse resultado demonstra que os integrantes da Geração Y estão mais convictos de que o reconhecimento deva ocorrer por mérito e competência do que por tempo de empresa. Essa geração é a primeira que se desenvolve com absoluto foco em resultados (Oliveira, 2010).

Dos respondentes, 52% (média 3,4) informaram que se vêem ocupando um cargo de

liderança em curto prazo dentro da empresa. Esse resultado demonstra as expectativas de imediatismo da Geração Y. Tal necessidade de velocidade ocorre pois as expectativas da Geração Y não são tão duradouras quanto das gerações anteriores. Seus projetos são de curto prazo, muito mais imediatos (Oliveira, 2010).

Os desafios motivam 88% (média 4,5) dos respondentes desempenhar melhor o seu trabalho, o que evidencia que os jovens da Geração Y são movidos por desafios que promovam o seu crescimento profissional. Um ponto de grande importância para esses jovens é o desenvolvimento pessoal, pois eles querem crescer, evoluir e usufruir de suas conquistas e quando não identificam essa possibilidade, rapidamente mudam de direção e buscam novos desafios (Oliveira, 2010).

Os respondentes, em sua maioria (88%, média 4,3) acreditam que quanto mais trabalham, mais devem ganhar. Esses dados indicam que a Geração Y baseia sua performance na compensação financeira (Tulgan, 2009). Todavia, menor é o percentual de respondentes que afirma que exerce com mais qualidade suas atividades se forem receber recompensas (69%, média 3,8), embora seja um percentual considerável. Esse resultado demonstra, conforme Oliveira (2010) e Lipkin e Perrymore (2010), que a Geração Y cresce em uma era de gratificação instantânea, e que eles se desenvolvem com base em recompensas e elogios externos, não em termos de investimentos de longo prazo no que diz respeito ao trabalho. Para Lancaster e Stillman (2010), a recompensa não precisa ser grande para ser importante, há formas simples de mostrar que o desempenho deles foi percebido, como dar ingressos ou folgas como bonificação pelo trabalho bem feito.

Para 88% (média 4,5) dos participantes, trabalhar numa empresa que proporciona capacitação profissional e treinamentos pesa na escolha profissional, o que indica que os jovens estão interessados em empresas que possibilitem o seu desenvolvimento. Eles procuram oportunidades de treinamento formal e informal, pois buscam a garantia de que estarão adquirindo conhecimento e habilidades em grande velocidade (Tulgan, 2009).

Neste sentido, o reconhecimento do trabalho na empresa é fundamental para a permanência na mesma para 82% dos participantes (média 4,2), indicando que os jovens da Geração Y se desenvolvem com base em recompensas e elogios externos (Lipkin & Perrymore, 2010), e que eles esperam receber os créditos pelos resultados alcançados (Tulgan, 2009).

A maioria dos participantes (97%, média 4,8) acredita que receber críticas construtivas seja importante para o seu amadurecimento profissional. Este resultado permite inferir que os jovens da Geração Y esperam que lhes digam com frequência como estão desempenhando suas atividades e quando recebem do líder direcionamentos e referenciais que contribuem para os

seus resultados, estabelecem uma ligação mais profunda com os objetivos apresentados pelo mesmo e direcionam sua energia para demonstrar que são merecedores do aprendizado (Oliveira, 2010).

Indo além, 76% dos participantes (média 4,2) afirmam que trabalhar em um lugar onde eles possam ser criativos os motiva. Esses resultados expressam que os jovens prezam um ambiente não intimidador, que proporcione bem-estar, onde possam ser criativos, sejam respeitados e possuam um bom relacionamento com os colegas (Oliveira, 2010). Para Tulgan (2009), um dos fatores que a Geração Y procura nas oportunidades de trabalho é a chance para a expressão criativa. Esses indivíduos querem um retrato claro dos parâmetros que delimitarão sua criatividade.

Por fim, poucos são os que pretendem se aposentar na empresa em que trabalham. Apenas sete respondentes disseram que pretendem se aposentar na organização.

Em suma, as expectativas apresentadas pelo grupo analisado evidenciam que os jovens da Geração Y se desenvolvem com base em recompensas e elogios externos. São impulsionados mais pela motivação externa do que pela motivação interna, buscam gratificação instantânea, não querem saber de investimentos de longo prazo no que se refere a trabalho, querem ter sua criatividade estimulada, sentem necessidade de feedbacks constantes, visam trabalhar em um local onde possam desenvolver suas competências profissionais, gostam de desafios, esperam crescimento e promoções em ritmo acelerado e ser reconhecidos pelo que fazem (Lancaster & Stillman, 2010; Lipkin & Perrymore, 2010; Tulgan 2009; Oliveira, 2010).

5.4 Expectativas quanto à retenção dos profissionais

Um dos maiores desafios das empresas é a dificuldade de reter os profissionais da Geração Y, pois a experiência de trabalho nem sempre corresponde ao que esses jovens esperam e eles procuram outro emprego (Lancaster & Stillman, 2010). Tulgan (2009) diz que a Geração Y será a mais difícil de recrutar, reter, motivar e gerir, mas também será a geração com o mais alto desempenho no trabalho, se as empresas souberem geri-la.

No aspecto relativo à retenção dos profissionais, os participantes responderam a onze afirmativas.

Uma parcela importante dos respondentes afirma que a ideia de perder o emprego não os assusta (33%) ou que são indiferentes a isso (36%). Esse resultado indica que no geral os respondentes da Geração Y não se preocupam com a ideia de perder o emprego, possivelmente porque eles não possuem expectativas tão duradouras, visto que seus projetos são de curto

prazo. Logo, mudar de trabalho faz parte do desenvolvimento desses indivíduos (Oliveira, 2010).

Em relação ao pacote de benefícios proporcionado pela empresa, 76% (média 4,1) dos participantes afirmam que a satisfação com este aspecto é importante para a escolha de um emprego.

Em relação à ausência de possibilidade de crescimento profissional na empresa, os participantes afirmam que esta realidade faz com que 79% deles busquem novos horizontes.

Um bom ambiente de trabalho é motivo relevante para 87,8% dos respondentes (média 4,5). Assim, evidencia-se que o ambiente, o lugar onde as experiências serão desenvolvidas, é um fator extremamente importante para esses jovens, que ao contrário das demais gerações, não estabelecem prioridades para o ambiente físico, e sim para o relacionamento com os demais (Oliveira, 2010).

Ter liberdade onde trabalham é um motivo para 88% (média 4,2) dos respondentes permanecerem na empresa. Os jovens dessa geração preferem padrões informais, mais flexíveis e prezam muito a individualidade como forma de expressão. Jovens profissionais estão realizando projetos em empresas cada vez mais liberais, flexíveis e informais, seja na forma de vestir, nos horários, ou no ambiente de trabalho (Oliveira, 2010).

A qualidade de vida no trabalho é fundamental para a permanência de 91% (média 4,5) dos participantes na empresa. Dos participantes, 88% (média 4,5) responderam que o fato de acreditarem na empresa em que trabalham faz permanecerem nela. Além disso, para este mesmo percentual (88%, média 4,6), gostar do que faz é fundamental para que eles continuem trabalhando na empresa. Estes resultados evidenciam que para os indivíduos desta pesquisa ter um trabalho significativo é uma necessidade: eles precisam acreditar e gostar do que fazem (Lancaster & Stillman, 2010).

Quanto à fidelidade em relação à empresa, 88% (média 4,3) dos participantes trocaria com facilidade de emprego, caso recebesse uma proposta de salário maior. Quando se fala em política de remuneração, os jovens querem ter bons salários e benefícios, acreditam que quanto maior a responsabilidade assumida maior deve ser o salário e prezam a estabilidade financeira e segurança, além de desejarem reconhecimento pelo que fazem (Oliveira, 2010). Ainda com o objetivo de identificar a fidelidade em relação à empresa, verificou-se que 66% (média 3,7) dos jovens trabalharia em uma empresa concorrente se fosse convidado. Esses resultados expressam que esses jovens estão muito abertos ao novo e o significado do trabalho para a Geração Y pode mudar dependendo do que estiver acontecendo em suas vidas (Tulgan, 2009). Por outro lado, a maioria dos respondentes (69%, média 4,0) indicaria a organização para outras pessoas.

Os dados obtidos revelam que os participantes analisados possuem opiniões bastante homogêneas em relação aos aspectos que as empresas devem buscar para retê-los. Esses jovens não têm receio de perder o emprego, são abertos e receptivos às novas oportunidades, pois tem consciência de que precisarão de experiências diversificadas para serem considerados competentes e qualificados. São motivados por desafios que promovam o próprio crescimento, quando não identificam essa possibilidade, rapidamente mudam a direção e buscam outros desafios, prezam muito o ambiente onde desenvolverão suas atividades, querem ter seu espaço e liberdade para expressar suas ideias, não abrem mão de sua vida pessoal, dão muito valor à qualidade de vida. Gostar e acreditar na empresa e no que fazem é essencial para que permaneçam no emprego. Acreditam que quanto mais trabalharem mais deverão ganhar, então se receberem uma proposta onde o plano salarial for melhor, não terão problema algum em trocar de empresa com facilidade (Oliveira, 2010).

5.5 Relação com a liderança

A Geração Y precisa de orientação, e o papel do líder é orientar, direcionar e oferecer suporte a cada degrau da sua trajetória (Tulgan, 2009). Nesta pesquisa, os respondentes tinham 9 questões referentes ao tema “liderança”, e o objetivo desse tópico é identificar como a Geração Y enxerga o líder e qual a sua relevância para o desenvolvimento desses indivíduos.

No que se refere ao grau de satisfação em relação ao desempenho do líder, 81% (média 4,3) dos respondentes informaram estar satisfeitos em alguma medida.

Dos respondentes, 94% acreditam que o gestor deve ser como um mentor, que dê orientação, *feedback* e exemplos. Há uma necessidade de orientação contínua demandada pelo jovem da Geração Y: quanto maior o tempo e a intensidade investidos nesse processo de apoio, maior será o valor obtido dos colaboradores da Geração Y (Tulgan, 2009).

Para 82% (média 4,3) dos participantes, o relacionamento com o líder é um fator relevante para permanecer trabalhando na empresa. É importante ressaltar que mais de 80% dos respondentes consideram o relacionamento com o líder fator essencial para a sua permanência no emprego, enfatizando que “o relacionamento com o líder é um fator relevante, pois independentemente da frequência com que o jovem encontre este, a qualidade do relacionamento interfere diretamente em sua dedicação às atividades” (Oliveira, 2010, p.87).

O reconhecimento do trabalho por parte do líder é importante para 79% desses jovens. Conforme Oliveira (2010, p.64), os jovens da Geração Y dão grande importância ao valor que é dado ao seu trabalho e “se fosse possível resumir todas as expectativas desses jovens em uma

palavra, ela seria: reconhecimento”. Neste sentido, também é importante para eles o recebimento de *feedback* (69%, média 3,9) para o desempenho das atividades. Para eles, saber como está sua produtividade os auxilia a exercer melhor as suas tarefas. Estes jovens demonstram uma necessidade constante de saber como o seu trabalho está sendo visto, isso porque “essa geração aprendeu desde cedo a receber *feedback* de tudo o que fazia, sendo incentivada a superar suas próprias realizações e a se diferenciar das demais crianças” (Oliveira, 2010, p.64). Por outro lado, nem todos os integrantes dessa empresa estão satisfeitos com a forma adotada pelo líder ao cobrar as metas.

Outro aspecto apontado tratou da admiração dos empregados quanto ao seu líder, e da relação desta admiração com a produtividade do jovem. Percebe-se que a admiração não tem relação tão firme com produtividade (45,4% de concordância, média 3,6). É interessante observar que 70% (média 3,8) dos respondentes afirmou respeitar seu líder por merecimento dele, e não por sua figura de autoridade. Ou seja, a hierarquia não é a prioridade: os jovens da Geração Y não estão presos a cargos e limites estabelecidos pelas corporações no passado. Esses indivíduos falam o que pensam e esperam que a empresa e seus líderes mudem de acordo com as suas necessidades (Lipkin & Perrymore, 2010).

Por fim, 75% (média 4,1) dos respondentes afirmam que há um constante questionamento feito aos líderes com o objetivo de entender os processos da empresa. É possível perceber que a Geração Y é questionadora, e o líder deve considerar que questionamento não é apenas contestação ou desafio ao seu conhecimento (Oliveira, 2010, p.101). Eles não têm o intuito de desacatar os líderes, mas aprender com eles, e se sentem muito à vontade em fazer perguntas. Logo, é possível indicar que esses jovens buscam conexão com as coisas e as pessoas e como não foram diretamente afetados pelos rígidos padrões disciplinares de seus pais, não desenvolveram premissas a respeito das hierarquias estabelecidas (Oliveira, 2010, p.101).

Foi possível verificar que o líder é fundamental para o desenvolvimento e orientação da Geração Y. Esses jovens querem ser reconhecidos pelos seus líderes e manter um relacionamento mais próximo a eles. Os líderes têm um papel decisivo na vida dos jovens da Geração Y.

6 Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as expectativas e o comportamento da Geração Y em relação ao mercado de trabalho em uma empresa do ramo de varejo em tecnologia na cidade de Porto Alegre/RS.

Identificou-se que os participantes desta pesquisa, em sua maioria, preferem trabalhar em equipe, de preferência em horário flexível, priorizam a sua vida pessoal em relação à profissional e querem ser felizes onde trabalham. São pessoas que conseguem realizar diversas atividades simultaneamente, ou seja, são multitarefas, e embora estejam conectados às redes sociais com frequência, diferentemente do que alguns autores afirmam, ainda preferem a comunicação presencial. O seu foco no trabalho visa o reconhecimento pessoal e financeiro, acreditam que planejar a carreira profissional seja importante, no entanto oferecem o melhor de si no trabalho quando consideram tal atitude conveniente, são pessoas que sabem se posicionar, falam o que pensam e discordam abertamente das políticas e decisões da empresa se não concordarem com elas, se adaptam ao ambiente em que exercem suas atividades, mas sempre com o objetivo de alterar a cultura da empresa conforme as suas necessidades.

Quanto às expectativas em relação ao trabalho esta pesquisa possibilitou constatar que estes participantes buscam reconhecimento e desenvolvimento profissional, permitindo inclusive detectar quais os fatores motivacionais a empresa deve utilizar para reter esses jovens. Oliveira (2015) apresenta importante contribuição em seu artigo ao abordar a inovação em empresas brasileiras, tema este que atinge aos públicos das diferentes gerações.

Em relação ao reconhecimento e desenvolvimento foi possível verificar que o grupo de jovens pesquisados possui expectativas muito semelhantes: não pretendem se aposentar na empresa atual, além disso, acreditam que devam ser promovidos pelo seu talento e desempenho, não pelo tempo de empresa e em curto espaço de tempo se veem ocupando uma posição de liderança na organização. Outros aspectos a destacar são que esses colaboradores gostam de desafios e consideram que eles os motivam a desempenhar melhor o seu trabalho, acreditam que quanto mais trabalharem maior deva ser a remuneração recebida e realizam com mais qualidade as atividades se forem receber recompensas. O grupo sinaliza ainda, que considera importante receber críticas construtivas para o seu amadurecimento profissional, desejam ter o seu trabalho reconhecido e suas expectativas são trabalhar em uma empresa que proporcione capacitação profissional e treinamentos, além disso, querem um local onde sua criatividade possa ser exercitada.

Quando questionados sobre os critérios que a empresa deve utilizar para reter os

profissionais da Geração Y, estes jovens demonstraram possuir opiniões bastante homogêneas em relação aos fatores que os motivariam a permanecer na organização. A maioria dos participantes revelou não ter receio em perder o emprego e informou que se recebesse uma proposta de trabalho com um salário maior trocaria de atividade com facilidade, afinal eles trabalham em um setor que está em alta no mercado e são muito receptivos às novas oportunidades, inclusive, caso fossem convidados trabalhariam em uma empresa concorrente, no entanto também indicam a organização pesquisada para outras pessoas trabalharem.

Por fim, nesta pesquisa ficou evidenciado que os dados apresentados pelos autores utilizados no referencial teórico do trabalho, são muito fiéis e similares às opiniões dos participantes da Geração Y.

Referências

- Coimbra, R. G. C.; Schikmann, R. (2001). A Geração Net. In: **XXV Enanpad**, 25, 2001, Campinas. Anais...Campinas.
- Esteves, S.; Magliocca, R.; Galdini, D. (2011). **Carreira**: você está cuidando da sua? Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kullock, E. (2012). **Por que as gerações estão no nosso foco?** Maio, 2010. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>> Acesso em: 25 mai. 2012.
- Lancaster, L. C.; Stillman, D. (2011). **O Y da questão**: como a Geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva.
- Lipkin, N.; Perrymore, A. (2009). **A Geração Y no trabalho**. São Paulo: Elsevier.
- Lombardia, P. G.; Stein, G.; Ramon P. J. (2008). Quem é a Geração Y? **HSM Management**, São Paulo, 3 (70) set./out.
- Oliveira, C. E. (2015). Problemas e Obstáculos para a Realização de Inovação em Empresas Brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, 3 (1), 93-112.
- Oliveira, S. R.; Piccinini, V. C.; Bitencourt, B. M. (2011). Ressituando a discussão sobre a Geração Y no Brasil. In: **Engpr**, 2011, João Pessoa. Anais... João Pessoa.
- Oliveira, S. (2010). **O Nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare.
- _____. (2011). **Geração Y: Ser potencial ou ser talento?** São Paulo: Integrare.
- Robbins, S. P. (2009). **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall.
- Rocha Júnior, V.; Sarquis, A. B.; Sehnem, S.; Dias, T.; Scharf, E. R. (2014). Uso de Mídias

Sociais no Setor de Ensino Superior. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, 1 (2), 13-38.

Rocha, R. (1996). **Minidicionário da Língua Portuguesa**. Ed. São Paulo: Scipione.

Serrano, D. P. (2012). **Geração Y**. Portal do Marketing, 2010. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Y.htm>. Acesso em: 16 ago. 2012.

Tulgan, B. (2009). **Not Everyone Gets a Trophy: how to manage generation Y**. San Francisco: Jossey-Bass.

Veloso, E. F. R.; Dutra, J. S.; Nakata, L. E. (2008). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: **XXXII Enanpad**, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.