MOTIVAÇÃO DA GERAÇÃO Y NO TRABALHO

Renata Lemes Silva 1 (Universidade de Mogi das Cruzes / Fatec Mogi das Cruzes) renata.fatec@gmail.com.br
Romulo Gutierrez 2 (Universidade de Mogi das Cruzes / Fatec Mogi das Cruzes) romartin2000@yahoo.com.br
Camila Gabriela 3 (Universidade de Mogi das Cruzes) ca.milagabriela@hotmail.com
Nathalia Souza 4 (Universidade de Mogi das Cruzes) nathaliasouza.adm@gmail.com
Suellen Oliveira 5 (Universidade de Mogi das Cruzes) suellen.oliveira@hotmail.com

Resumo:
Em um contexto organizacional de competitividade e dinamismo, ganha ênfase a necessidade de atrair e reter os melhores profissionais. Neste cenário, está inserida a Geração Y, composta pela população nascida entre 1980 a 2000, que dará origem aos novos líderes e profissionais das próximas décadas. Assim, o presente artigo tem o objetivo identificar os valores e as motivações da Geração Y, a fim de sinalizar os elementos que geram satisfação profissional e o aumento da retenção destes jovens no ambiente organizacional. O presente artigo está embasado em uma pesquisa de metodologia exploratória-descritiva. Para tanto, elaborou-se um questionário estruturado com perguntas fechadas de múltipla escolha com profissionais dos mais variados segmentos e níveis hierárquicos da região do Alto Tietê-SP. A partir desta pesquisa identificou-se que, os respondentes da geração Y preferem não atuar com pessoas da mesma faixa etária no ambiente profissional, esperam um ambiente mais aberto a novas ideias do que as gerações anteriores e têm maior aceitação de *feedback*, ainda que negativo.
Palavras chave: Geração Y, motivação, organização e mercado de trabalho.

MOTIVATION OF GENERATION Y AT WORK

Abstract
In an organizational context of competitiveness and dynamism, the need to attract and retain the best professionals has been emphasized nowadays. In this scenario, it is inserted Generation Y; that is, the population who was born between 1980 and 2000, who will give rise to new leaders and professionals in the coming decades. Thus, this paper aims to identify the values and motivations of Gen Y, to signal the elements that create job satisfaction and increased retention of these young people in the organizational environment. This paper is grounded in a research-descriptive exploratory methodology. For that, it was elaborated a questionnaire with questions of multiple choice with professionals in all industries and hierarchical levels of Alto Tietê-SP. It was found that Gen Y respondents prefer not to work with people of the same age in professional environment, expect if it is a more open place to new ideas than previous generations and have greater acceptance of feedback, even negative.
Key-words: Generation Y, motivation, organization and the job market.

1 INTRODUÇÃO

O mundo muda constantemente e o mercado de trabalho é um reflexo dessas mudanças. Segundo Oliveira (2011), o mercado de trabalho atual recepciona um encontro de gerações: as diferentes forças de trabalho formadas e influenciadas pelos momentos políticos, sociais, econômicos e culturais de sua época, que foram capazes de formar estruturas mentais que diferenciaram cada geração. Segundo Strauss e Howe (1992, apud Wada; Carneiro, 2009) uma geração é influenciada pelos eventos e circunstâncias as quais seus membros experimentaram e vivenciaram em certas fases da vida.

Para Oliveira (2011) são quatro as gerações presentes no atual mercado de trabalho, que se dividem em Tradicional, para nascidos até 1945, momento em que o mundo vivia os traumas do pós-guerra; os *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964, fase de progresso na maior parte dos países; a Geração X, dos nascidos entre 1965 e 1980, período de estabilidade política e econômica no mundo; e, por fim, a Geração Y, dos nascidos entre 1980 e 2000, período de surgimento e aperfeiçoamento da tecnologia da informação.

De acordo com Ruiz (2011) pesquisas desenvolvidas recentemente pela consultoria William Mercer, líder global em serviços de consultoria, *outsourcing* e investimentos, o mercado de trabalho está bastante diferente ao de 20 anos atrás. O típico empregado brasileiro era homem, casado, tinha de 3 a 5 filhos e de 35 a 40 anos, o que caracterizava uma força de trabalho homogênea. Atualmente, o mercado está bem diversificado e independente do sexo, os jovens estão cada vez mais presentes. Segundo Langsdorff (2011), de acordo com o estudo “8095” (2011) realizado pela consultoria Edelman com 3,1 mil jovens no Brasil e em mais oito países, a previsão é de que 47% da população mundial terá menos de 25 anos em 2015, resultando em um grande potencial de jovens com idade para atuação no mercado de trabalho.

Nesse contexto, faz-se necessário administrar a convivência entre as gerações presentes no mercado de trabalho. Para Oliveira (2011), o segredo para conectar os Y às demais gerações é permitir que eles se comuniquem com os gerentes, líderes e outros funcionários como ele por meio de ferramentas tecnológicas e que possam, sobretudo, trocar ideias.

Para Lipkin e Perrymore (2010), a Geração Y, também conhecida como Geração *Millennials*, Geração da Internet e iGeração, com 74 milhões de pessoas no mundo, valoriza o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, que deve ser parte da vida, não a própria vida; ou eles se lançam à organização e ou se lançam ao mercado de trabalho em busca da concorrência. Para Loiola (2009), uma pesquisa da Fundação Instituto de Administração (FIA/USP) realizada com cerca de 200 jovens de São Paulo em 2009, revelou que 99% dos nascidos entre 1980 e 1993 só se mantêm envolvidos em atividades que gostam, e 96% acreditam que o objetivo do trabalho é a realização pessoal.

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), a Geração Y anseia por boas condições de trabalho e ao mínimo nuance de desmotivação troca de emprego e inicia novamente seu ciclo de busca de recompensas. Diante dessas mudanças no perfil dos atuais profissionais que ingressam no mercado de trabalho, o presente estudo objetivou-se a responder a seguinte questão: como as empresas podem motivar a Geração Y e retê-la em seu quadro de pessoas?

Nesta direção, buscou-se estudar quais são os fatores que mais colaboram para motivar e reter jovens da Geração Y nas empresas, detectando quais praticas de gestão de equipes mais contribuem para isso.

2 Gerações de profissionais no mercado de trabalho

Há quatro gerações presentes no mercado de trabalho: Tradicional, *Baby Boomer*, X e Y. Quando analisamos o perfil de cada geração fica claro compreender as diferenças comportamentais de seus membros e os fatores que os motivam.

A Geração Tradicional é composta pelas pessoas que nasceram até o ano de 1945. De acordo com Robbins (2005, apud Malafaia, 2011) os membros dessa geração cresceram influenciados pela Grande Depressão, pela Segunda Guerra Mundial e pela construção do Muro de Berlim. Tem como principais valores a lealdade aos patrões, a crença no trabalho duro, a disciplina, a autoridade e a hierarquia; o emprego é por toda a vida.

Já a Geração *Baby Boomer* é a dos nascidos entre 1946 e 1964. Robbins (2005, apud Malafaia, 2011) descreve o contexto em que essa geração cresceu marcado pelos movimentos dos direitos civis e pela Guerra do Vietnã. No Brasil, os principais marcos foram o movimento hippie e a Ditadura Militar. A geração também fez parte do período de aumento da taxa de natalidade devido à estabilização das famílias, decorrente da prosperidade do período pós-guerra. Seus principais valores são sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo e lealdade à carreira.

A Geração X, por sua vez, abrange as pessoas nascidas entre 1965 e 1980. Segundo Smith (2009, apud Botinha, Leal e Santos, 2010), os indivíduos da Geração X, assim como os da Geração *Baby Boomer*, desenvolveram-se perante um sistema de educação que utilizava da expressão escrita e sistemas de comunicação limitados ao rádio e telefones. Para Robbins (2005, apud Malafaia, 2011) as principais influências nessa geração foram: globalização, pais e mães dedicados à carreira profissional, surgimento da AIDS e dos computadores. Seus principais valores são obtenção de um estilo de vida equilibrado, satisfação no trabalho, importância da família e do relacionamento. Para Filenga e Vieira (2010, apud Malafaia, 2011) essa geração prefere que não haja intervenções no seu trabalho, prefere não receber *feedback*.

3 Cenário histórico brasileiro de 1980 a 2000

De acordo com Lacerda (2010), o período de 1980 a 2000 foi marcado por crises econômicas, políticas e sociais, que redefiniram as relações entre Estado e sociedade. Destacaram-se os seguintes marcos históricos: o movimento sindical (1983); o movimento Diretas Já (1983-1984); a nova Constituição Federal (1988); a criação do Código de Defesa do Consumidor (1990) e o Estatuto da Criança e do Adolescente (1990); o *impeachment* de Fernando Collor (1990); e, o governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). Além disso, nessas duas décadas, fatores relevantes figuraram no cenário brasileiro, tais como: o aumento do desemprego e do trabalho informal; os conflitos sociais; a flexibilização dos direitos trabalhistas; a ampliação dos serviços de saúde e educação para maiores parcelas da sociedade; a queda da mortalidade; e, o aumento da expectativa de vida. No mercado de trabalho, observou-se o aumento da inserção das mulheres e a atenção aos temas sustentabilidade e a responsabilidade social. No campo da educação, houve intervenções do governo na criação de cursos técnicos e graduação tecnológica, além das universidades estaduais e federais que oferecem ensino gratuito.

Na área da tecnologia e da informação (Castells, 2008), houve o surgimento dos primeiros telefones celulares e a expansão da telefonia fixa e do uso dos computadores e da internet. Segundo Telles (2006), em decorrência da disseminação do uso da internet, popularizaram-se as mídias sociais, meios para facilitar a comunicação e o relacionamento entre as pessoas. As mais conhecidas redes sociais no Brasil são Orkut, Twitter, Facebook, Youtube e blogs em geral.

4 Perfil da Geração Y

Dentre as gerações presentes no mercado de trabalho, a Y é a entrante no ambiente empresarial, e, assim como as demais gerações vivenciou eventos e fatos históricos que subsidiaram a formação da estrutura de seu modelo mental.

Huntley (2006, apud Wada; Carneiro, 2009) menciona que devido aos marcos sociais, experiências vividas na infância e adolescência, seu dinamismo, inquietude e impaciência, *videogame*, música, internet e televisão, a Geração Y cria diferentes visões do mundo e formas de decisões tomadas. E é justamente este aspecto tecnológico que marca sua principal característica e lhe confere outras denominações, como Geração Millennials, Geração da Internet e iGeração (Lipkin; Perrymore, 2010). Os integrantes da Geração Y são considerados filhos da tecnologia por representarem a primeira geração da história "totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital" (TAPSCOTT, 2008).

Os Y são reconhecidos por características relacionadas com o ritmo de mudança, a interatividade, o acesso à informação e o entendimento do mundo. Estes jovens têm uma visão mais global e são engajados com conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social. "Essa geração é multitalentosa, superestimulada, socialmente consciente, exigente e criativa" (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p.2). Para Oliveira (2011), "são curiosos, hiperativos, geralmente pouco preconceituosos, comunicativos e quase sempre ambiciosos". Segundo McCrindle (2002, apud Wada; Carneiro, 2009) essa geração difere-se das outras pelo foco no objetivo em curto prazo, no imediatismo.

Em comparação com as outras gerações, para Lipkin e Perrymore (2010), a Geração Y é a mais aberta, ousada e inovadora. Segundo as autoras, essa característica de franqueza/ousadia se faz notar na consciência da importância de suas ideias e na certeza de que elas podem contribuir para discussões; é uma geração com maior facilidade de assumir riscos e expressar suas ideias.

Lipkin e Perrymore (2010) notam ainda, que essa ousadia foi fomentada pelo fato de as pessoas da Geração Y terem sido criadas com uma grande base de autoestima, o que gerou uma população consciente de seus pontos fortes. Para Huntley (2006, apud Wada; Carneiro, 2009), outra vertente da superproteção de pais *Baby Boomers* ou X, é que devido a tantos estímulos oferecidos, os Y foram privados de algumas habilidades sociais e psicológicas que têm como consequência a dificuldade em aceitar críticas.

Lombardia (2008) comenta que quanto ao aspecto profissional, essa geração possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Ainda segundo Lombardia (2008), o trabalho para a Geração Y é mais do que uma fonte econômica, é fonte de satisfação e aprendizado. Esta mudança altera o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos relativos à vida organizacional bastantes valorizados pelas gerações anteriores.

> Os jovens da Geração Y exigem a dissolução das antigas normas, forçando as empresas a lidar com questões como integração entre vida profissional e vida pessoal, flexibilidade e redefinição do que é trabalho. Os jovens Y querem ser reconhecidos pelo que têm a oferecer e, ao mesmo tempo, ser respeitados por sua plenitude e filosofia de que o trabalho faz parte da vida, mas não é a vida. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 26)

Ainda segundo Lipkin e Perrymore (2010), estima-se que o processo de contratação, treinamento e acompanhamento dos funcionários Y chega a custar de três a seis vezes o salário de um funcionário comum. Essa geração está custando caro para as corporações porque já não há mais fidelidade empresarial. Diante deste contexto, faz-se necessário

descobrir quais fatores são capazes de estimular essa geração e fazer com que as empresas descubram o caminho certo para retê-los em seus quadros.

5 Motivação

Para Maximiano (2009) a palavra motivação, derivada do latim *motivos*, *movere*, que significa mover, indica o processo pela qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

Bergamini (2008) aponta como a perspectiva mais natural para se compreender a motivação humana aquela que individualiza as pessoas levando em conta sua história de vida particular, aquilo que se denomina de "realidade motivacional de ser".

Há dois tipos de motivação: intrínseca e extrínseca

6 Motivação intrínseca

São aquelas que surgem das próprias pessoas. São as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte. Para Bergamini (2008, p.82) "é interessante notar a importância das fontes internas e a subjacente crença de que nada se pode fazer para conseguir motivação de uma pessoa, a não ser que ela mesma esteja espontaneamente predisposta para tanto".

Para Maslow (1954, apud Serrano, 2011) entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os à ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá ideia de um ciclo, o Ciclo Motivacional.

Maslow apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização). Em suma, à medida que o ser humano amadurece, encontra necessidades cada vez mais elevadas e complexas para sua satisfação, partindo das necessidades inferiores para as superiores que, exigem, por conseguinte um ciclo motivacional mais longo.

Maximiano (2009) aponta a predominância de determinada necessidade sobre as demais, até mesmo predominante sobre os motivos internos do indivíduo. Essa predominância ocorre devido a fatores como idade, meio social ou personalidade. Ele afirma que quando as necessidades não são atendidas tem-se como resultado a frustração. Outros comportamentos comuns no ambiente de trabalho, decorrentes da frustração, são a resignação e a agressão.

7 Motivação extrínseca

Segundo Maximiano (2009), são os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a uma necessidade, despertam um sentimento de interesse porque representam a recompensa a ser alcançada.

Para Herzberg (1959, apud Maximiano, 2009) os motivos externos podem ser divididos em duas categorias principais: o trabalho e as condições de trabalho. A teoria de Frederick Herzberg denomina-se Teoria dos Dois Fatores, que é um dos mais influentes estudos sobre motivação para o trabalho.

Segundo a teoria de Herzberg (1959, apud Maximiano, 2009), os aspectos satisfatórios dizem respeito, principalmente, ao conteúdo do trabalho, a tarefa em si executada. Esses aspectos são denominados fatores intrínsecos ou fatores M, de motivação. São eles: (a) o trabalho em

si; (b) a realização de algo importante; (c) o exercício da responsabilidade; (d) a possibilidade de crescimento.

Os aspectos insatisfatórios (Maximiano, 2009) dizem respeito ao contexto de trabalho, ou seja, as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Esses aspectos são denominados fatores extrínsecos ou fatores H (higiênicos). São eles: (a) estilo de supervisão; (b) relações pessoais; (c) salário; (d) políticas de administração de pessoal; (e) condições físicas e segurança do trabalho.

Para Maximiano (2009) a base da Teoria dos Dois Fatores é a premissa de que, em situações de trabalho, somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho, ou seja, apenas o trabalho em si e os fatores que lhes são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentirem-se satisfeitas. Os fatores extrínsecos, porém, não fazem a pessoa sentir-se satisfeita com o trabalho. Esses fatores influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Os fatores extrínsecos reduzem a insatisfação.

Maximiano (2009) ainda comenta que para motivar as pessoas, muitos sistemas de recompensa foram criados, tais quais os programas de incentivos, que têm o objetivo de premiar o desempenho, e os programas de reconhecimento, que estabelecem premiações de natureza psicológica ou social.

Faz-se necessária também a menção à Teoria da Expectativa, que de acordo com Maximiano (2009) procura explicar como as crenças e expectativas das pessoas combinam-se com os estímulos para produzir algum tipo de força motivacional.

8 Metodologia

A pesquisa possui natureza exploratória-descritiva (Lakatos-Marconi, 2001), tendo em vista a inexistência de uma base conceitual consolidada acerca das motivações da população da Geração Y no trabalho.

Para realização da coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado, constituído de quinze perguntas fechadas. A estruturação das questões foi realizada com o intuito de induzir os respondentes a assumir o seu posicionamento, de maneira objetiva a respeito de todos os aspectos contemplados neste estudo. É importante ressaltar que embora o instrumento tenha característica estruturada e fechada, os respondentes tiveram a oportunidade de emitirem suas opiniões sobre as questões, possibilitando assim explorar o fenômeno de forma mais ampliada (Yin, 2001). O questionário foi dividido em duas partes, sendo a parte “A” (Dados Gerais) constituída por questões de abrangência geral sobre os indivíduos envolvidos na pesquisa, e, a parte “B” (Motivações da Geração Y no Trabalho) constituída por aspectos pertinentes às necessidades e percepções das pessoas da Geração Y no ambiente de trabalho, dando maior enfoque aos assuntos promoções e carreira; liderança submetida; grupos de trabalho; qualidade de vida no trabalho e práticas de reconhecimento por parte da empresa.

Os questionários foram aplicados para uma população de 100 (cem) pessoas nos dias 19 (dezenove), 20 (vinte), 21 (vinte e um), 22 (vinte e dois) e 23 (vinte e três) de março de 2012, contemplando um grupo de profissionais dos mais variados segmentos e níveis hierárquicos, da região do Alto Tietê, no Estado de São Paulo. Os respondentes foram selecionados de acordo com a amostra não probabilística por acessibilidade (Vergara, 2009), obedecente apenas a idade limite da Geração Y, que é de 32 (trinta e dois) anos (Lipkin; Perrymore, 2010). Ressalta-se que em virtude do tamanho da amostra coletada, na condição de não probabilística, os resultados poderão não representar o perfil de outros jovens não respondentes da pesquisa, não permitindo inferências sobre o comportamento da Geração Y.

Os respondentes envolvidos neste estudo obtiveram pleno esclarecimento dos objetivos e do instrumento utilizado na coleta de dados, aceitando volitivamente a participar da pesquisa.

Após a aplicação do instrumento os dados foram compilados, recorrendo-se principalmente a elementos da estatística descritiva, encarregada dos primeiros passos do processo estatístico, tais como a coleta, a organização e a descrição dos dados (Carvalho; Weber, 2008). Os dados compilados foram discutidos e correlacionados com as bases teóricas acerca das motivações da Geração Y no trabalho, centrando-se principalmente na literatura de Lipkin e Perrymore (2010).

9 Resultados e Discussões da Pesquisa

De acordo com os resultados da pesquisa, verificou-se que a maior parte dos entrevistados, representando 91%, pertence à faixa etária de 19 a 28 anos. Os 9% restantes são representados por jovens de 16 a 18 anos (3%) e de 29 a 32 anos (6%), os mais jovens e mais velhos, respectivamente, da Geração Y presentes atualmente no mercado de trabalho. Neste caso, a geração Y corresponde à faixa etária de 19 a 28 anos dos entrevistados.

Também foi verificado que, a maior parte do público entrevistado é do sexo feminino, sendo representado por 64%. O público do sexo masculino é de 36%.

Observou ainda, que mais da metade dos entrevistados reside em Mogi das Cruzes, sendo representados 57%. Suzano aparece na segunda posição, com 13%, seguido por Poá com 9%, Itaquaquecetuba com 5%, Guararema e Salesópolis com 4%, Santa Isabel com 3%, Ferraz de Vasconcelos e Arujá com 2% e Biritiba Mirim com 1% dos entrevistados.

Sendo que, mais da metade dos entrevistados trabalha em Mogi das Cruzes, sendo 60%. Suzano aparece em segunda posição, com 18%, seguido pela opção “outros”, com 8%, Itaquaquecetuba com 4%, Poá com 3%, Guararema, Arujá e Santa Isabel com 2% e Salesópolis com 1% dos entrevistados.

A maior parte dos entrevistados atua em Grandes Empresas, com 57%. A atuação em Média Empresa representa 18%, seguida de Pequena Empresa 12%, Microempresa 8% e Média Grande Empresa 5%.

De acordo com o gráfico 1, pode-se perceber que há predominância de 91% em que sempre ou quase sempre é gerada motivação sobre a geração Y através de um ambiente de trabalho aberto para propostas e pela proximidade com a liderança. Apenas 9% dos entrevistados responderam que raramente ou nunca esses fatores os motivam.

Para Huntley (2006, apud Wada; Carneiro, 2009), a Geração Y é reconhecida por características relacionadas com o ritmo de mudanças e a interatividade. Dessa forma, pode-se verificar uma flagrante concordância entre realidade e teoria, pois se identificou que os Y notadamente esperam um ambiente mais aberto a novas ideias do que as gerações anteriores.

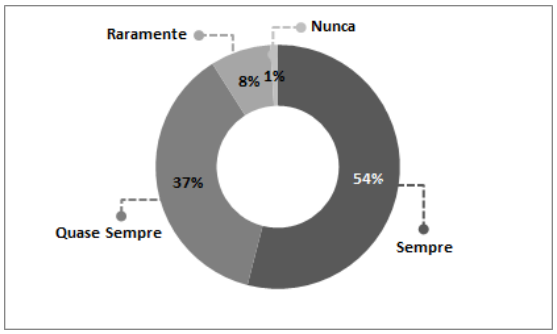

Gráfico 01: Frequência gerada por um ambiente de trabalho aberto para propostas e proximidade com liderança.
Fonte: Dados da Pesquisa

No gráfico 2 verificou-se que 72% dos respondentes preferem não atuar com pessoas da mesma faixa etária no ambiente profissional. Em contrapartida ao exposto, figuram apenas 28%.

Para Lipkin e Perrymore (2010, p.3) a Geração Y "tem uma ética e postura profissional totalmente diferentes, assim como um conjunto de valores que abala todas as estruturas existentes". No entanto, de acordo com estudo da Rouen Business School (2011) realizado com 400 pessoas com formações acadêmicas semelhantes e idades diferentes – de estudantes a idosos – concluiu-se que as atitudes das pessoas no local de trabalho são muito similares, independentemente da geração. Segundo o referido estudo, uma explicação para tal resultado seria a de que os jovens nascidos a partir de 1980 se adaptariam às organizações para as quais trabalham, e essas a eles, eliminando as distorções.

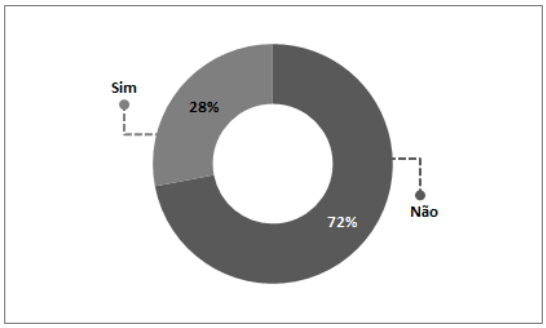

Gráfico 2: Preferência dos entrevistados em atuar em ambiente de trabalho com pessoas da mesma faixa etária
Fonte: Dados da Pesquisa

Como demonstrado nos gráficos 3 e 4, todos os respondentes afirmaram que é essencial manter um bom nível de qualidade de vida no trabalho e 94% afirmaram que sempre ou quase sempre se motivam quando a empresa reconhece e respeita-os como pessoas com uma vida pessoal além do ambiente profissional.

A Geração Y força as empresas a lidarem com questões como integração entre vida profissional e vida pessoal. "Os jovens Y querem ser reconhecidos pelo que têm a oferecer e, ao mesmo tempo, ser respeitados por sua plenitude e filosofia de que o trabalho faz parte da vida, mas não é a vida" (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 26).

Os profissionais das gerações Tradicional, *Baby Boomer* e X têm posicionamentos diferentes quanto aos assuntos vida pessoal e qualidade de vida no trabalho. Essas gerações "tinham de sacrificar o tempo com a família, realizar tarefas braçais para agradar seus supervisores e trabalhar longas horas (em alguns casos, à custa da saúde) para ganhar respeito" (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 3).

Ainda, segundo Lipkin e Perrymore (2010), os Y foram criados com uma grande base de autoestima, o que gerou uma população consciente de seus pontos fortes e consequentemente mais exigente quanto às condições de trabalho do que as gerações anteriores.

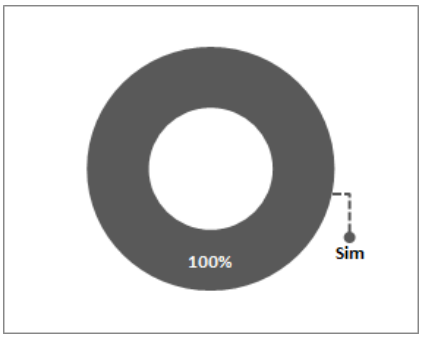

Gráfico 3: Percepção dos entrevistados acerca de ser essencial manter um bom nível de qualidade de vida no trabalho
Fonte: Dados da Pesquisa

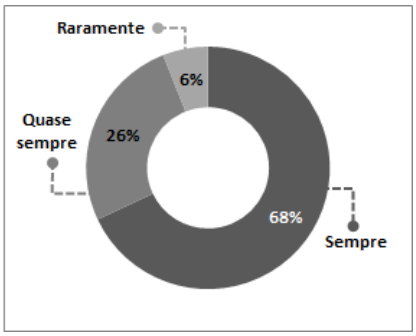

Gráfico 4: Frequência com que a motivação é gerada quando uma organização reconhece o colaborador como um indivíduo com vida pessoal
Fonte: Dados da Pesquisa

Quando questionado sobre o tempo máximo para promoção no trabalho, verificou-se que, entre os respondentes, 97% afirmaram que esperariam entre 1 e 3 anos por uma promoção. Detalhando este percentual, pode-se apontar que, 20% afirmaram esperar até 1 ano, 56% esperariam até 2 anos e 21% até 3 anos. O percentual de respondentes que afirmaram esperar mais do que 3 anos para uma promoção foi de apenas 3%.

Para Huntley (2006, apud Wada; Carneiro, 2009) os Y têm características como dinamismo, inquietude e impaciência, o que se faz inferir que essa geração anseia por velocidade, enquanto as gerações Tradicional, *Baby Boomer* e X procuram estabilidade a médio e longo prazo (Robbins, 2005 apud Malafaia, 2011).

No gráfico 5, observou-se que cerca de 89% dos respondentes sinalizaram as mudanças organizacionais e o recebimento de *feedback* como aspectos frequentes no processo de motivação positiva no trabalho.

Chiavenato (2010) explica a mudança como um processo que envolve transformação, interrupção, perturbação e ruptura e que é influenciado por forças positivas e negativas, que apoiam e restringem, respectivamente, esse processo. Embora as mudanças mostrem-se necessárias para a inovação, estas causam diferentes tipos de reações nos agentes organizacionais. Observa-se que, de maneira geral, as reações mais frequentes são de resistência. Segundo Motta (2000, p. 14) a "mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a sua própria vida".

Em se tratando da Geração Y, observou-se, de acordo com a pesquisa em análise, que há receptividade nas mudanças organizacionais. Esse comportamento confronta a consensual literatura que defende a homogeneidade dos agentes organizacionais na resistência às mudanças. Nesse sentido, a Geração Y se mostra mais adepta a novas situações e cenários e mais flexível na aceitação a mudanças.

Quanto ao recebimento de *feedback*, Lipkin e Perrymore (2010) afirmam que os jovens da Geração Y querem *feedback* imediato e constante, no entanto, ressaltam a dificuldade de fazer críticas construtivas. Contrapondo-se à narrativa, os respondentes da pesquisa revelaram a aceitação de *feedback*, ainda que negativo, como fator motivacional dentro da organização. Essa postura reforça o anseio pelo recebimento de respostas e denota um amadurecimento quanto à reação às críticas.

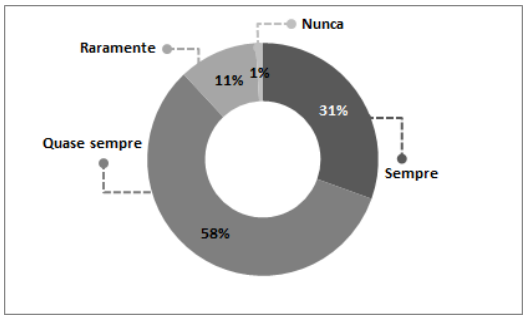

Gráfico 5: Frequência com que a motivação é gerada por mudanças organizacionais e recebimento de *feedback*
Fonte: Dados da Pesquisa

Já quando perguntado sobre a atuação em organizações que se preocupam com sustentabilidade e responsabilidade social, 94% dos respondentes afirmaram que sempre ou quase sempre esse fator os motiva. De fato, é crescente a valorização das questões sociais e ambientais, valores que não foram fomentados nos Y pelas gerações anteriores, mas que são pauta central na mídia e na internet. No âmbito corporativo, a criação de padrões de excelência nesses campos, através de certificações, instigou as empresas a adotarem posturas mais ativas, e, consequentemente despertar nos entrantes do mercado de trabalho um genuíno interesse pelos temas.

O gráfico 6 apresenta a importância relativa de cada aspecto dentro da ordem de importância de 1ª (primeira) a 6ª (sexta) colocação.

Para os respondentes, o aspecto extrínseco que mais os mantêm motivados em uma organização é o "Plano de Carreira", com 41%. Esse aspecto lhes dá respaldo para o suprimento de sua necessidade de constante ascensão, já que mais de 90% dos respondentes também afirmaram que esperariam até 3 anos por uma promoção.

Os demais aspectos apontados em ordem de importância são respectivamente, "Salário", 39%; "Atividade Desenvolvida", 22%, "Benefícios", 28%, "Qualidade de Vida", 20% e "Infraestrutura", 28%.

Observa-se que os dois fatores mais valorizados, "Plano de Carreira" e "Salário", têm relação direta com reconhecimento e recompensas. Para Linpkin e Perrymore (2010) os jovens da Geração Y cresceram com a ideia de que merecem reconhecimento e recompensas, independentemente do que façam, no entanto, a atividade desenvolvida também recebeu destaque pelos respondentes. Como aspectos de menos importância estão os ligados às condições físicas e psicológicas de trabalho, como a qualidade de vida no trabalho e a infraestrutura da organização.

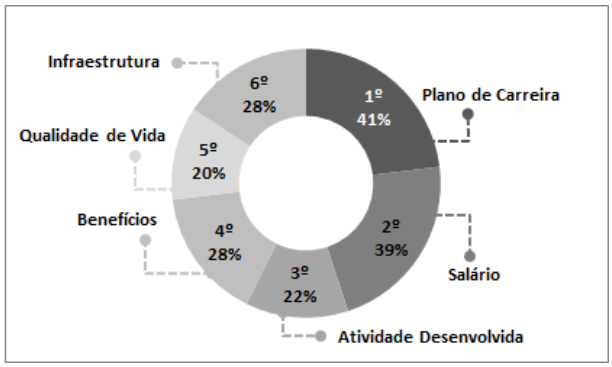

Gráfico 6: Grau de importância de aspectos para manter-se motivado em uma organização.
Fonte: Dados da Pesquisa

Lipkin e Perrymore (2010, p. 73) ainda afirmam que a motivação externa está relacionada com a fidelidade dos funcionários Y "todo mundo quer recompensas, mas as pessoas de outras gerações não necessariamente mudam de emprego por causa disso – os jovens Y sim".

10 Conclusões

Embora este artigo possa ser relevante para o mundo organizacional, mais especificamente para o entendimento da Geração Y, não é intenção esgotar o assunto, tendo em vista sua fase embrionária no escopo acadêmico. Assim, cumprindo com a proposta, o artigo apresenta os conceitos e ideias básicas sobre esse universo, servindo de base para estudos mais aprofundados.

Para o desenvolvimento de estratégias de retenção de funcionários, principalmente no que tange à Geração Y, se faz necessário compreender a relação intrínseca entre rotatividade e motivação organizacional, onde a primeira pode ser explicada em função da segunda.

Concluiu-se que, em consonância com a literatura pesquisada, para os Y, a motivação extrínseca é gerada através de um ambiente de trabalho aberto para propostas e pela proximidade com a liderança; através de um bom nível de qualidade de vida no trabalho; quando uma organização reconhece o colaborador como um indivíduo com vida pessoal; e, quando é possível atuar em uma organização que se preocupa com sustentabilidade e responsabilidade social. Além disso, coadunando com Lipkin e Perrymore (2010), essa geração também anseia por um tempo relativamente curto de espera para uma promoção.

Ainda puderam ser identificados, em ordem de importância, os fatores que mantêm e retêm a Geração Y no trabalho. Concluiu-se que os principais fatores relacionam-se com o reconhecimento, sendo apontados na eleição dos aspectos plano de carreira e salário. O aspecto atividade desenvolvida também recebeu destaque, denotando a preocupação dos Y com os papéis que assumem na organização. Por fim, os aspectos com menos participação foram os ligados às condições físicas e psicológicas de trabalho, apontados através de qualidade de vida no trabalho e infraestrutura da organização.

Já as discrepâncias com a literatura referem-se à preferência dos entrevistados em não atuar em um ambiente de trabalho com pessoas da mesma faixa etária; à aceitação e motivação gerada por mudanças organizacionais; e, ao recebimento de *feedback*, ainda que negativo. Apesar destas discordâncias, as principais conclusões deste estudo apontam coerência entre literatura e prática corporativa. Cabe, porém, às organizações a atenção às preferências dessa força de trabalho que dominará o mercado nos próximos anos e o preparo para a retenção dos melhores talentos dessa geração, a Geração Y.

11 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOTINHA, R. A.; LEAL, E. A.; SANTO, L. A. A. **As universidades e a necessidade de investir em treinamento que direcionem os estudantes para atender as exigências do mercado**. Setembro de 2010. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/ resultado/trabalhosPDF/1038.pdf> Acesso em: 08 de outubro de 2011.

CARVALHO, S.; WEBER, S. **Estatística básica simplificada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CASTELLS, M. A **sociedade em rede**. 11 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008, 698 p. A era da informação. Economia, sociedade e cultura; v.1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LACERDA, A. C. de et al. **Economia brasileira**. 4. ed., rev e atual. São Paulo: Saraiva, 2010.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LANGSDORFF, J. Foco em gerações: **Ford e Twitter desvendam a Geração Y**. 05 de setembro de 2011. Disponível em: <www.focoemgeracoes.com.br>. Acesso em: 14 de setembro de 2011.

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

LOIOLA, R. **Geração Y**. Revista Galileu, n. 219, outubro de 2009. Disponível em: <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00 GERACAO+Y. html> Acesso em: 10 de outubro de 2011.

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. **Politicas para dirigir a los nuevos profesionales motivaciones y valores de la generacion Y**. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008. Disponível em: <http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratuitos/R130.pdf> Acesso em: 30 de outubro de 2008.

MALAFAIA, G. S. **Gestão de pessoas em ambientes multigeracionais**. 12 de agosto de 2011. Disponível em: <www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_ 0452_2151.pdf.> Acesso em: 19 de outubro de 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, P.R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

OLIVEIRA, S. Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer. São Paulo: Integrare, 2011.

RESOURCES H. **Geração Y: afinal, o que querem os jovens**. Newsletter Human Resources. Edição nº8, p.5, outubro, 2011. Disponível em: <http://www.hays.com.br/prd_ consump/groups/hays_common/@br/@content/documents/digitalasset/hays_484258.pdf> Acesso em: 12 de abril de 2012.

RUIZ, A. P. Carreira & Sucesso: **As mudanças no mercado de trabalho nos últimos 20 anos**. Edição 123, 2011. Disponível em: <www.mercer.com.br/aboutmercer? siteLanguage=10s>. Acesso em: 16 de setembro de 2011.

SERRANO, D. P. **Teoria de Maslow - a hierarquia das necessidades**. 30 de outubro de 2011. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm> Acesso em: 30 de novembro de 2011.

TAPSCOTT, D. Geração **Y vai dominar força de trabalho**. ITWEB. 2008. Disponível em:

<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48473>. Acesso em: 30 de outubro de 2011.

TELLES, A. **Orkut.com: como você e sua empresa podem tirar proveito do maior site de relacionamento do Brasil**. São Paulo: Landscape, 2006.

VALLE, J. D. INFO Online: **Geração Y é a nova cara do mercado**. 14 de outubro de 2009. Disponível em: <www.info.abril.com.br/noticias/carreira/geração-y-e-a-nova-cara-do-mercado-14102009>. Acesso em: 14 de setembro de 2011.

VERGARA, S, C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WADA, E. K.; CARNEIRO, N. A. **As necessidades da Geração Y no cenário de eventos empresariais**. Contribuciones a la Economía, mayo 2010. Disponível em: http://www.eumed.net/ce/2010a/ Acesso em: 30 de outubro de 2011.

YIN, R. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2001.