

A GERAÇÃO Y NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NA CIDADE DE PORTO ALEGRE

*The Generation Y in Organizational Environment of an Institution of Higher Education in the
City of Porto Alegre*

Jhony Pereira Moraes¹
Raquel Prá²

Recebido em: 11 dez. 2017
Aceito em: 11 out. 2018

Resumo: Este artigo teve por objetivo compreender como funcionários pertencentes à Geração Y que trabalham em uma Instituição de Ensino Superior (IES) na Zona Sul de Porto Alegre/Rio Grande do Sul a observam quanto a suas políticas de trabalho em relação aos benefícios, condições de trabalho, aplicação das habilidades técnicas e o relacionamento interpessoal entre chefias e funcionários no ambiente organizacional, por exemplo. A metodologia utilizada foi de cunho quantitativo e qualitativo. Como instrumento de pesquisa, aplicou-se um questionário, em um grupo de 39 funcionários de setores escolhidos aleatoriamente da IES, servindo de amostra para o objeto de estudo desse artigo, a Geração Y. Das análises dos dados, é possível afirmar que a Instituição, apesar das fragilidades apresentadas que se relacionam à filosofia desses jovens, mostrou promover um ambiente propício para as demandas dessa geração. A IES atua de forma significativa para a Geração Y no tocante às expectativas com o trabalho, orgulho em trabalhar na empresa, reconhecimento e motivação.

Palavras-Chave: Geração Y, IES, Ambiente Organizacional.

Abstract: This article aimed to understand how the employees, who belonging to the Generation Y and work in a Higher Education Institution (IES) in the South Zone of Porto Alegre / Rio Grande do Sul, observes their work policies regarding benefits, working conditions, application of technical skills and the interpersonal relationship between managers and employees in the organizational environment, for example. The methodology approach was quantitative and qualitative. As a research instrument, a questionnaire was applied to a group of 39 employees from selected sectors randomly of IES, serving as a sample for the study object of this article, the Generation Y. From the analysis of the data, it is possible to affirm that the Institution, despite the fragilities presented that relate to the philosophy of these young people, has shown to promote an environment conducive to the demands of this generation. IES acts in a significant way for Generation Y regarding expectations with work, pride in working in the company,

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: jhonymoraes@hotmail.com.br.

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: raquel.pra@hotmail.com.

recognition and motivation.

Keywords: Generation Y, IES, Organizational Environment.

INTRODUÇÃO

A sociedade, ao longo de sua existência, atravessou (e ainda atravessa) um processo de significativas transformações, sob diversas perspectivas, principalmente a social. Diferentes agrupamentos humanos contribuíram para a constituição de sociedades com características específicas, modeladas por traços histórico-sociais que se distinguem à medida que evolui. Esses aglomerados humanos, que embasam a conversa sobre gerações, no âmbito profissional, apresentam diferentes percepções sobre o trabalho e o contexto empresarial. Por gerações, apresentam-se os *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y (DOS SANTOS *et al*, 2011), definidas por Melo e Souza (2012) como um conjunto de indivíduos que nasceram na mesma época e que compartilham características e ideais próprios.

Em síntese, Martins e Flink (2015) descrevem os *Baby Boomers* como sendo pessoas nascidas entre os anos de 1946 e 1964, repletas de otimismo, fieis à empresa em que trabalham, adeptas ao sistema de controle (ordens de superiores), propensas ao trabalho árduo e com expectativa de constituição de uma trajetória de carreira tradicional. De acordo com Maldonado (2009) são considerados da Geração X os nascidos entre 1964 e 1977. Caracterizam-se pelo individualismo, irreverência e autoconfiança. A autora relata ainda que a Geração X, quanto ao trabalho, tem por estímulo os desafios, as oportunidades e o *feedback*.

Contudo, a Geração Y vem sendo destaque nas organizações, principalmente pelo crescente número de jovens que estão em fase de inserção profissional (BRANCO, 2013). De acordo com Vasconcelos *et al* (2010, p. 229), a Geração Y compreende os indivíduos nascidos a partir do ano de 1978, são os “filhos da tecnologia”, adeptos à diversidade, voltados para o resultado, impacientes, inovadores, curiosos, que defendem a liberdade de opinião e flexibilidade no trabalho, etc.

Quando comparados os cenários mercadológicos anteriores e o atual, percebe-se que as organizações enfrentam o desafio de possuir um quadro de pessoal formado por pessoas que buscam a satisfação profissional aliada à pessoal, oportunidades de crescimento, valorização, dentre outros fatores dentro de um espaço de tempo relativamente curto. Portanto, a concentração deste estudo sobre a Geração Y, busca contribuir para a compreensão de aspectos que circundam a geração retratada, pois ela vem promovendo uma rápida transformação no ambiente organizacional, mais precisamente, no aspecto das relações humanas.

Nesse sentido, buscou-se com a pesquisa entender como os indivíduos da Geração Y que trabalham em uma Instituição de Ensino Superior (IES) na Zona Sul de Porto Alegre/Rio Grande do Sul a observam quanto a suas políticas de trabalho em relação aos benefícios,

condições de trabalho, aplicação das habilidades técnicas e o relacionamento interpessoal entre chefias e funcionários no ambiente organizacional, por exemplo.

A pesquisa empregou as metodologias quantitativa e qualitativa para a coleta, análise, e tratamento dos dados coletados por meio da aplicação de um questionário, portando 29 (vinte e nove) questões fechadas e 1 (uma) questão dissertativa, em um grupo de 39 funcionários de setores escolhidos aleatoriamente nessa Instituição de Ensino Superior (IES) localizada na Zona Sul da cidade de Porto Alegre/RS.

REFERENCIAL TEÓRICO

GERAÇÃO Y E SUAS CARACTERÍSTICAS

Nascida entre anos de 1980 e 2000 (DOS SANTOS *et al*, 2011), embora haja controvérsia entre autores, a Geração Y é descrita por Aprigio (2013) como multitarefa, impulsiva, desafiadora, desejosa por trabalho e aprendizado e de aceitação natural quanto à diversidade de raça, religião e ambiente. Ainda, para Aprigio (2013, p. 9) “muitas empresas estão em busca de capacitar seus gestores, a fim de reter esses talentos, pois por serem voltados ao trabalho, não criam laços e estão totalmente acessíveis às propostas de outras organizações” [...] “e seus modelos de trabalho são completamente diferentes das gerações anteriores”.

Em relação ao contexto social, estão intimamente envolvidas com a tecnologia. A grande maioria troca os métodos tradicionais como livros e cartas por computadores e e-mails, respectivamente (AGUILAR; LIMA; PIMENTEL; SACAGNI; SANTOS; MIGUEL, 2015). Na visão de Müller e Dewes (2012), os membros da Geração Y ou os *EchoBoomers*, estão atrás de uma evolução imediata, almejando rápido crescimento na carreira. Dentro desse contexto, Branco (2013) afirma a necessidade da geração em perceber o seu trabalho como relevante para os resultados da organização, assim como a percepção da real utilidade de suas opiniões e ideias para as ações planejadas por seus gestores, bem como nos processos internos à sua equipe.

Diante disso, é válido refletir a respeito do planejamento de novos métodos de trabalho pelas organizações. Na visão de Cavazotte *et al* (2012) há uma difícil missão das organizações em motivar e envolver as novas gerações entrantes no mercado de trabalho. Para os autores, a instabilidade das relações e a falta de comprometimento organizacional dos jovens são sinais para que pesquisadores e gestores estudem ainda mais os novos trabalhadores. Oliveira (2011) relaciona essa instabilidade entre a organização e os jovens profissionais a aspectos como: falta de reconhecimento e de valorização das competências; a ausência de estímulo a um ambiente colaborativo e, principalmente, ao entendimento de que esses jovens possivelmente poderão não responder satisfatoriamente aos objetivos projetados

pelos gestores. Podemos dizer, portanto, que um dos fatores que essa geração reluta é a adesão, traduzida por Xavier (2006) como o aceite às políticas e estratégias da organização.

Os comportamentos mudaram, assim como a liderança, que predomina na Geração Y, que é fortemente marcada pelo empreendedorismo. O líder dessa geração compõe-se de uma combinação de estilos de liderança: carismáticos, transformadores, delegadores e desenvolvedores de capacidades (SALVIANO *et al*, 2015).

Nessas premissas, o espaço para a Gestão de Pessoas é cada vez maior. O fortalecimento desse campo surge da transformação dos valores elencados pelas pessoas, fazendo com que o tato no relacionamento seja mais aprofundado. Com isso, a passagem da valorização da máquina para o capital humano, principalmente na contemporaneidade, está exigindo a elaboração de novas estratégias de gestão, considerando sempre os interesses pessoais e profissionais dos indivíduos. Soviensi e Stigar (2008) afirmam que a Gestão de Pessoas atua na formação profissional do colaborador (tanto em nível estratégico quanto operacional), conscientizando-o sobre suas atribuições e desenvolvendo suas habilidades e competências.

Santos (2004) salienta a responsabilização do profissional, que não deve estar somente atrelada ao cumprimento de objetivos das estratégias da organização, mas também à autonomia e liberdade de agir e impulsionar a criatividade. Rodrigues (2013) reflete sobre a necessidade de um novo modelo de gestão de pessoas, centrado no desenvolvimento, nos processos, nos interesses e nos modelos integrado e estratégico, com vistas a um melhor gerenciamento da Geração Y.

Calvosa (2007, p. 208) contribui para o exposto, afirmando uma nova orientação do administrador: “[...] liderar como a escolha de lidar com as pessoas de forma a comunicar-lhes seu valor e seu potencial de modo tão claro que elas acabem por vê-los em si mesmas”. É nesse caminho que o administrador de hoje deve seguir. As estruturas rígidas e burocratizadas devem permanecer no passado, pois o cenário atual necessita de flexibilidade, inovação, proatividade etc., principalmente do viés humano; e da horizontalização (TAGLIAPIETRA, 2015; SALVIANO *et al*, 2015).

Segundo Amatucci (2000), o administrador do século XXI deve priorizar as competências de seus colaboradores, as quais são essenciais para os negócios na Era do Conhecimento. Nessa perspectiva, o administrador do século XXI tem um importante papel a ser desempenhado: atuar conjunta e estrategicamente com a Gestão de Pessoas sobre a Geração Y, de forma a entender seus anseios e atendê-los, do ponto de vista do trabalho.

No quadro a seguir (Quadro 1), é possível observar com mais clareza as características da Geração Y no âmbito do trabalho.

Quadro 1 - Geração Y – características no âmbito profissional

Geração Y: características no âmbito profissional

Ambiciosos, decididos, individualistas, instáveis, convivem bem com a diversidade.
 Buscam um equilíbrio com a vida pessoal.
 Almejam altos salários.
 Visam à flexibilidade e a liberdade de expressão.
 São criativos.
 Possuem iniciativa.
 Apresentam alto grau de instrução.
 Esperam o reconhecimento imediato por parte dos gestores.
 Necessitam ser motivados e engajados para permanecerem na organização.
 Precisam de *feedbacks* constantemente.
 Devem ser direcionados nas tarefas que executam.
 Necessitam opinar e expor suas ideias.
 Sentem-se motivados quando a distância do relacionamento com os gestores é curta.
 Gostam de desafios contínuos.
 Necessitam usar o conhecimento que possuem.
 Pensam no curto prazo.
 Focam em resultados.
 Gostam de responsabilidade e liberdade para a tomada de decisão.
 Têm o trabalho como uma maneira de realização pessoal.
 Aceitam com dificuldade cobranças.

Fonte: DOS SANTOS *et al*, 2011; MÜLLER E DEWES, 2012; FLINK *et al*, 2015

Conforme se observa no Quadro 1, a Geração Y demonstra ser composta por indivíduos que verdadeiramente apresentam características profissionais muito distintas de suas gerações antecessoras. É cada vez mais reforçada a composição de um ambiente diversificado, com liberdade de opinião, criativo e que possibilite a troca de experiências entre os jovens colaboradores e os mais antigos, em termos de idade e experiência (BRANCO, 2013). Nesse contexto, a Geração Y valoriza os programas de mentoria no ambiente de trabalho, nos quais ocorrem trocas de conhecimento e de experiência entre todos os colaboradores (OLIVEIRA, 2011).

METODOLOGIA

A metodologia escolhida para a aplicação da pesquisa foi de cunho quantitativo e qualitativo. Moresi (2003) apropria a metodologia quantitativa na medição de opiniões e comportamentos. Moresi (2003, p. 64) relata que ela nos possibilita “determinar o perfil de um grupo de pessoas, baseando-se em características que elas têm em comum”. Segundo Rodrigues (2007), essa metodologia analisa e classifica numericamente as informações

suscitadas na pesquisa, tendo como ferramenta de apoio a estatística. Dalfovo *et al* (2008, p.7) ressalta que o método se aplica em estudos em que se busca “descobrir e classificar a relação entre variáveis”, afim de se “descobrir características de um fenômeno”. Para Raupp e Beuren (2003) procura a garantia dos resultados, evitando distorções tanto de interpretação quanto de análise. É um método empregado para amostra comportamental de uma determinada população, assim como se baliza da estatística desde o momento da coleta, da análise até o tratamento dos dados. Por outro lado, a metodologia qualitativa procura os porquês dos fenômenos, ou seja, esse método de pesquisa oferece maior grau de precisão para o entendimento de causa e efeito de um fenômeno (GODOY, 1995; NEVES, 1996).

Jardim e Pereira (2009, p. 3) salientam que o método qualitativo sugere o trabalho com variáveis do tipo “valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões”. Para as autoras, usa-se a subjetividade para compreender profundamente o que está se estudando. O público pesquisado é limitado territorialmente, entretanto, é possível de ser analisado intensamente. Oliveira (2015) elenca algumas características do método qualitativo, tais como o foco na interpretação, a flexibilidade de condução do estudo, o contexto como agente de interferência no comportamento do respondente e a influência da pesquisa tanto sobre o pesquisador quanto o pesquisado.

A pesquisa foi aplicada através de um questionário com 29 (vinte e nove) perguntas de caráter fechado e 1 (uma) pergunta dissertativa. De acordo com Zanella (2009), questionário é um instrumento para coletar dados por meio de perguntas, abertas (opinião do respondente) ou fechadas (o respondente opta por uma resposta), as quais podem ser descritivas (descreve o perfil do universo-foco), comportamentais (comportamento do público-alvo) ou preferenciais (ponto de vista sobre o caso de estudo).

A população contou com a participação de 39 funcionários de setores escolhidos aleatoriamente de uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada na Zona Sul de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Os questionários foram aplicados em até quatro dias, sendo que após se processou a análise e discussão dos dados coletados. Buscou-se investigar e conhecer *in loco* o posicionamento dos funcionários da Geração Y quanto às políticas de trabalho da organização de forma global e as executadas em seus respectivos setores de trabalho.

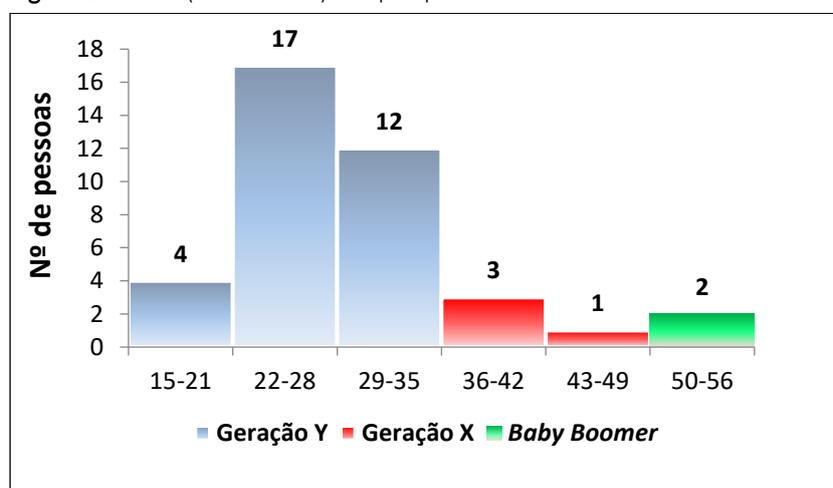
ANÁLISE DOS DADOS

A aplicação do questionário foi realizada com a participação de 39 (trinta e nove) colaboradores da Instituição de Ensino Superior, de diferentes setores. O motivo do baixo quórum deu-se, principalmente, pela desconfiança de que a pesquisa poderia comprometer, de alguma forma, o trabalho do funcionário na instituição, posição essa que se pode perceber no momento da aplicação e, na maioria dos casos, relatada pelo próprio pesquisado. Quanto a

isso, deixou-se claro no questionário que as informações eram sigilosas e a identidade do respondente seria preservada, uma vez que não foi solicitada identificação nominal. A participação dos funcionários no estudo configurou-se em 72% do gênero feminino e 26% do gênero masculino, 28 e 10 colaboradores, respectivamente. Apenas 1 pessoa não respondeu, compreendendo os 2% faltantes.

Referente à idade, constatou-se que dentre os pesquisados a Geração Y prevaleceu, 33 pessoas, sendo 4 pessoas compreendidas no intervalo de 15-21 anos, 17 no intervalo de 22-28 anos, e 12 pessoas no intervalo de 29 a 35 anos. Os dados confirmam, neste caso, a afirmação de que a Geração Y está constituindo a maioria dos postos de trabalho das organizações (BRANCO, 2013).

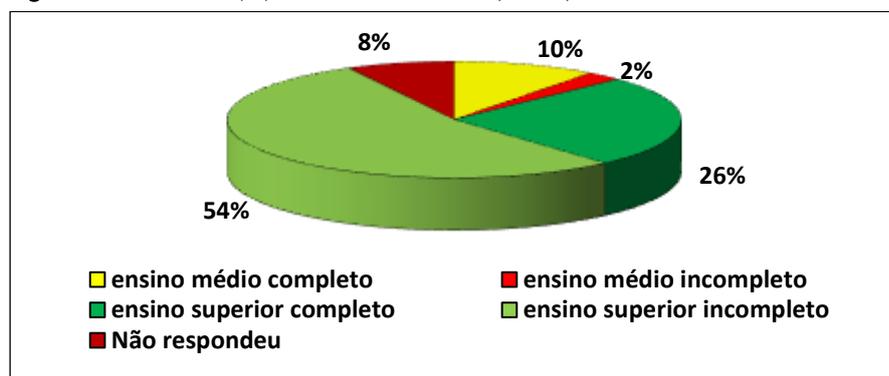
Figura 1 – Idade (em número) dos pesquisados.



Fonte: Dados da pesquisa.

Dado o período de pesquisa e as respectivas idades dos respondentes, os indivíduos Y representaram 86% da pesquisa contra o total de 10% da Geração X (4 pessoas), e 5% de *Baby Boomers* (2 pessoas). Estudou-se também o nível de escolaridade dos respondentes. De acordo com os dados, a predominância é o ensino superior, 31 pessoas, ou seja, 80% da pesquisa. Detalhadamente, 54% disseram possuir Ensino Superior Completo – muitos dos funcionários da instituição são também seus estudantes – e 26% afirmaram ter Ensino Superior Completo. Esse resultado contribui na afirmação de que os jovens da Geração Y, em sua maioria, frequentam os bancos das universidades, tendo, por isso, uma formação acadêmica mais elevada (OLIVEIRA, 2011; BRANCO, 2013). A pesquisa revela também uma característica importante marcada na Geração Y. Segundo Freire (1994), o alto nível de escolaridade pode ser derivado do aumento da demanda por mão de obra especializada. A comparação com os demais níveis de ensino está exposta na Figura 2, a seguir.

Figura 2 - Percentual (%) da escolaridade dos participantes.



Fonte: Dados da pesquisa.

No tocante à satisfação no ambiente organizacional, os participantes responderam um conjunto de perguntas a partir das opções “Muito satisfeito”, “Satisfeito” e “Insatisfeito”. Primeiramente, analisam-se os resultados da opção “Muito satisfeito”.

De acordo com os dados coletados, quando interrogados a respeito do relacionamento com os colegas do setor, 48,71% colaboradores estão muito satisfeitos. O relacionamento com o gestor também foi destacado (48,71%), assim como a flexibilidade de horários, férias e dias de trabalho (48,71%). Em uma análise inicial, pode-se observar o atendimento por parte da instituição de aspectos-chave para a Geração Y no âmbito profissional. De acordo com Oliveira (2010; 2011) e Branco (2013), os jovens da Geração Y valorizam ambientes em que há um bom clima de trabalho, tanto entre os próprios colaboradores quanto em relação às chefias. Os autores também afirmam ser relevante para esses jovens a proposta de flexibilidade no trabalho, pois se entende que a entrega das tarefas, independe do número de horas em que o funcionário permanece na organização. Trata-se de uma questão de competência.

Questionou-se também sobre os benefícios concedidos pela empresa: 71,79% dos respondentes sentem-se satisfeitos. Portanto, relembrando a característica da Geração Y da busca de benefícios nas organizações, a pergunta mostra que a IES está se configurando positivamente na retenção e fidelização de indivíduos da geração Y (MÜLLER; DEWES, 2012; FLINK *et al*, 2015).

Perguntou-se, respectivamente, sobre qualificações, cursos e treinamentos internos e externos; e sobre a remuneração. O resultado da pesquisa mostrou a seguinte ordem: 56,41% (qualificações, cursos e treinamentos internos e externos), 53,84% (remuneração) responderam estar insatisfeitos nesses aspectos. Esses resultados indicam atenção à IES. A Geração Y visa altos salários, independentemente da posição que ocupa na empresa (DOS SANTOS *et al*, 2011; MÜLLER; DEWES, 2012; FLINK *et al*, 2015). Mas, em contrapartida, 41,02% estão satisfeitos com a remuneração que recebem, o que se pode

traduzir como a busca de um equilíbrio salarial - compatível com os praticados pelo mercado - e que não diminui a busca pela valorização do funcionário. A Geração Y percebe como necessários investimentos em cursos de capacitação e treinamentos contínuos como forma de maximização do desempenho e novas aprendizagens (BRANCO, 2013).

Referente à renovação dos processos com o objetivo de aproveitamento das capacidades e habilidades dos funcionários, 48,71% sentiram-se insatisfeitos; e 46,15%, satisfeitos. Isso indica que possa existir pouca ou inadequada preocupação com renovação de processos, e conseqüentemente, com o desfrute eficiente do funcionário, mostrando-se atitude indesejada pela Geração Y. Conforme Dos Santos *et al* (2011), Müller e Dewes (2012) e Flink *et al* (2015), os profissionais da Geração Y buscam autonomia nas tomadas de decisão, o que reflete na organização de seu trabalho (processos e atividades), sem desconsiderar a supervisão próxima de seus gestores. Para eles, os resultados podem ser atingidos por meio de um caminho paralelo ao formalizado pela organização, ou seja, o “fazer do seu jeito” pode alcançar os resultados esperados de forma mais rápida, criativa e com a mesma qualidade.

Em relação à fluidez de informações relevantes para o desempenho das atividades, busca do desenvolvimento de jovens funcionários, oportunidade de inovação no ambiente de trabalho, burocracia nos processos, controle dos gestores sobre as atividades dos funcionários; e a qualidade e utilidade dos *feedbacks* pelo gestor, a instituição atende insatisfatoriamente sob a perspectiva dos jovens da Geração Y. Esses resultados reforçam a preocupação da IES em promovê-los, principalmente em termo setorial. Para a Geração Y, conforme a vertente teórica da área, o fluxo de informações deve ser claro, dinâmico e consistente, enfim, desburocratizado. Os jovens dessa geração necessitam de base informacional, o que se relaciona com o uso quase que ininterrupto da tecnologia em suas atividades. A capacidade criativa se une com a possibilidade de expressão e autonomia, o que reforça o comprometimento com a empresa e o engajamento no trabalho, além do reconhecimento próprio de que o que se faz é realmente relevante. Estimular o desempenho dessa Geração, seja por treinamentos, seja por qualificações, liga-se diretamente ao comprometimento e engajamento mencionados pelos seguintes autores: OLIVEIRA, 2010; OLIVEIRA, 2011, DOS SANTOS *et al*, 2011; CAVAZOTTE *et al*, 2012; MÜLLER; DEWES, 2012; BRANCO, 2013; FLINK *et al*, 2015; AGUILAR *et al*, 2015. O incentivo à inovação, *feedbacks* periódicos, monitoramento/acompanhamento das atividades pelos gestores, entre outros, são aspectos muito valorizados pela Geração Y e contribuem para a manutenção dessa geração nas empresas em que trabalham. Esse cenário impacta diretamente na retenção e na fidelização desses indivíduos, resultando, dentre muitas conseqüências, em uma rotatividade frequente (LANCASTER; STILLMAN, 2011; CAVAZOTTE *et al*, 2012).

Além desses questionamentos, os participantes foram expostos a nove perguntas com resposta “sim” ou “não”. Interrogou-se, primeiramente, se o trabalho que o funcionário

desempenha contribui para o crescimento da empresa em que trabalha. A totalidade dos respondentes disse “sim” à pergunta. Logo, isso é um fator importante da Instituição, pois é considerado requisito de permanência para os membros da Geração Y (LANCASTER; STILLMAN, 2011; CAVAZOTTE *et al*, 2012), uma vez que, somado ao investimento em qualificação, disposição a desafios, constantes feedbacks sobre seu trabalho e sua postura, reconhecimento sobre seu trabalho, entre outros, transmitem a sensação de importância à essas pessoas, sendo que elas entendem o trabalho como uma realização pessoal (DOS SANTOS *et al*, 2011; MÜLLER; DEWES, 2012; FLINK *et al*, 2015). Esse reconhecimento instiga a motivação, ponto característico da geração desses indivíduos.

Ademais, foram considerados positivos (resposta “sim”) os seguintes aspectos: 1) expectativas quanto ao trabalho desempenhado estão sendo atendidas (71,79%), 2) percepção de confiança pelos colegas e gestor (94,87%), 3) orgulho em trabalhar na organização (89,74%), 4) aceitar com facilidade críticas de colegas/gestor, opiniões sobre o trabalho que desenvolve, cobranças do gestor (94,87%) e 5) acreditar haver liberdade de escolha no que se refere ao modo de vestir (87,17%). É oportuno analisar o aspecto de número 4. De acordo com a teoria sobre Geração Y (DOS SANTOS *et al*, 2011; MÜLLER; DEWES, 2012; FLINK *et al*, 2015), o fácil aceite a críticas, opiniões sobre o trabalho e cobrança, não caracteriza o perfil do indivíduo da Geração Y, porque, teoricamente, demonstra certa resistência a esses fatores.

Os participantes também foram interrogados em relação à existência de competitividade no ambiente de trabalho e de limitação em desempenhar as atividades. Nessas questões, houve predominância da resposta “não” (61,54% e 69,23%, respectivamente). As respostas nos mostram um ambiente adequado à Geração Y nesses quesitos, com atenção à limitação no desempenho das atividades, considerando que a geração valoriza a flexibilidade e liberdade de expressão e a autonomia.

Por fim, os participantes foram interrogados se estipulavam um tempo para que a empresa reconhecesse o seu trabalho. Nessa questão, as opiniões ficaram bem divididas, sendo que 48,72% responderam “sim”; 51,28%, “não”. Esse resultado pode confrontar a teoria vigente, pois essa afirma que eles esperam rápido reconhecimento pelo o que fazem na organização (DOS SANTOS *et al*, 2011; MÜLLER; DEWES, 2012; FLINK *et al*, 2015).

DISCUSSÕES

A partir das análises dos dados, em modo geral, é possível afirmar que a Instituição, apesar das fragilidades apresentadas que se relacionam à filosofia dos jovens da Geração Y, mostrou promover um ambiente de trabalho receptivo a essa geração. Foi possível identificar um equilíbrio de percepções em relação às políticas de Gestão de Pessoas da IES e até mesmo no sentido da autopercepção do trabalhador evidenciado neste estudo no ambiente

organizacional, sob os olhares internos (eu) e externos (colegas e gestores). Observando-se os resultados, pode-se afirmar que os colaboradores da Geração Y que trabalham na instituição de ensino pesquisada aprovam o seu desempenho e esforço na garantia de um ambiente profissional que alcance as expectativas de seus colaboradores. Dizemos, então, que a empresa se envolve com e tem consciência das evoluções dos métodos e relações de trabalho existentes em sua estrutura. Uma prova dessa afirmação encontra-se em Melo *et al* (2013) quando dizem que as organizações priorizam hoje muito mais pessoas que buscam o crescimento e a inovação, mesmo que seja inevitável a troca de emprego, do que aquelas que focam o plano de carreira em uma determinada empresa.

Uma matéria do jornal Folha de São Paulo (2013) vem ao encontro do tratado nesse artigo: o equilíbrio entre trabalho e vida requeridos pelos membros da Geração Y. Para eles, é importante o tempo que passam com seus amigos e familiares, dando assim também tempo para outras prioridades. Com isso, surge a flexibilidade exigida pela geração, e pontuada pela IES. A matéria ainda nos remete ao modo de trabalho idealizado pelos jovens da Geração Y: “sustentável, significativo, prazeroso e compatível com o projeto pessoal de vida”. Esses apontamentos podem ser vistos na cultura organizacional da IES, os quais foram evidenciados nas respostas dos entrevistados.

De acordo com os dados da pesquisa, a IES atua de forma significativa para a Geração Y no tocante às expectativas com o trabalho, orgulho em trabalhar na empresa, reconhecimento e motivação, dentre outros. Diante desses requisitos, Daniele (2015) colabora ao unir em poucas palavras alguns dos anseios dos Y: impactar com seu trabalho à organização, ter o reconhecimento em uma equipe de sucesso, ter novas oportunidades de trabalho, receber treinamentos, aprender novas técnicas de trabalho. Segundo matéria na Folha de São Paulo (2013), as empresas ainda pouco entendem a Geração Y, fato que tende a fragilizar os processos de recrutamento e seleção, como também enfraquecer o processo de retenção.

Baseada em uma pesquisa (*Workforce* 2020) realizada pela empresa *SAP* e *Oxford Economics*, uma matéria da Folha de São Paulo (2013) traz à tona aspectos levantados no estudo. Algumas das constatações dessa pesquisa foram: existe uma deficiência na liderança, onde há presença de líderes pouco éticos, não muito claros e não motivadores; é necessário reforçar o quanto é importante o seu trabalho; deve haver flexibilidade e investimento em programas de qualificação e aperfeiçoamento. Para a pesquisa, a figura do líder é a peça propulsora para a manutenção da Geração Y em uma organização. É o líder o responsável pelo futuro do jovem trabalhador, pelo alcance dos objetivos do grupo e por sua transformação (BERGAMINI, 2005).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa colaborou para que novos estudos sejam realizados com a geração em destaque, visto que o mercado de trabalho está passando por significativas mudanças na forma como as operações nas empresas se desenvolvem, assim também no comportamento dos novos trabalhadores, influenciados pela geração que se enquadram. Percebeu-se com a pesquisa que os jovens da Geração Y exigem muito mais das organizações em diferentes aspectos, havendo uma lacuna de idealizações no ambiente empresarial quando comparados com as gerações que os antecederam, principalmente por influência do contexto histórico-social de sua época. A Geração Y exige uma organização mais humanista, que possibilite vínculos que ultrapassem o profissional e que o valorize pelo o que faz, que o motive, engaje, o acompanhe em sua rotina e que produza o sentimento de importância. Os resultados da pesquisa nos mostraram que, pelo menos, nessa IES é existente a preocupação com esses indivíduos, pois são eles que formarão o novo mercado de trabalho, e certamente, as organizações terão que passar por algumas transformações, tanto estruturais quanto no sentido das relações interpessoais.

É perceptível que a imagem do líder é um dos pontos altos para a Geração Y. É apropriado considerar que o investimento em liderança é um fator imprescindível no novo cenário do trabalho e saber articular-se com essa geração será de suma importância. Numa análise abrangente do que foi questionado, percebeu-se que a IES atende positivamente as exigências da Geração Y em relação aos benefícios proporcionados, relacionamento entre os colegas no ambiente de trabalho, relacionamento com o gestor, proposta de desafios, satisfação com o trabalho, possibilidade de autonomia ao funcionário, flexibilidade de horários, férias, dias para folgas; conciliação de objetivos organizacionais com os objetivos pessoais, tranquilidade e segurança para o funcionário e sua família; e possibilidade de adquirir vínculos sociais com funcionários de outros setores. Certamente, há muito o que se fazer em relação à Gestão de Pessoas, entretanto, a instituição de ensino pesquisada demonstrou estar em congruência com as expectativas do mercado de recursos humanos vigente.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, Camila da Silva; LIMA, Washington Luiz C.; PIMENTEL, Andréia Aparecida; SACAGNI, Sonia Regina; SANTOS, Maria Fernanda; MIGUEL, Mara Sueli de Moraes. **Geração Y os desafios da liderança**. Disponível em <http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/Geracao_Y_e_os_Desafios_da_Lideranca.pdf> Acesso em 21/04/2015.
- AMATUCCI, Marcos. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo – USP – São Paulo, 2000.

APRIGIO, Bruna Tábata. **Gerações no mercado de trabalho: geração Y**. Revista de Administração do UNISAL. Campinas, v. 3, n. 3, p. 19-28, jan-abr, 2013.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas. 2005

BRANCO, Viviane Formosinho Castello. **A Gestão da Geração Y nas Organizações**. 1.Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

CALVOSA, Marcelo Vinicius Dória. **As competências e expectativas do futuro administrador: o estudo do perfil do estudante de Administração da UFRRJ**. Revista Univ. Rural, Sér. Ciências Humanas. Seropédica, RJ, EDUR, v. 29, n. 2, jul-dez, p. 204-221, 2007.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloísa da Costa; VIANA, Mila Desouza de Aquino. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Caderno EBAPE.BR, v. 10, n. 1, artigo 9, Rio de Janeiro, mar, 2012.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v. 2, n. 4, p. 01-13, Sem. II, 2008.

DOS SANTOS, Cristiane Ferreira; ARIENTE, Marina; DINIZ, Marcos Vinicius Cardoso; DOVIGO, Aline Aparecida. **O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers**. XIV SemeAd – Seminários em Administração, novembro, 2011.

FLINK, Richard; FERREIRA, Camila Nardini; HONORATO, Gláudio Menoni; ARAUJO, Juliana Rodrigues; PROENÇA, Tais Simon. **Porque e como atrair e reter os profissionais da geração Y nas empresas**. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2015.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, mar-abr, p. 57-63, 1995.

JARDIM, Anna Carolina Salgado; PEREIRA, Viviane Santos. **Metodologia qualitativa: é possível adequar as técnicas de coleta de dados aos contextos vividos em campo?** Sociedade brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, SOBER 47º Congresso, Porto Alegre, jul, 2009.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. **Geração Y quer mais vida e menos trabalho**. 2013. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/dw/2013/11/1366264-geracao-y-quer-mais-vida-e-menos-trabalho.shtml> > Acesso em 24/05/2015.

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

MALDONADO, Maria Tereza. **A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores**. CJF/CEJ – BIGJus – Boletim de Informações Gerenciais da Justiça Federal, ano III, n. 9, maio, 2009.

MARTINS, Thiago Hamilton; FLINK, Richard. **Competências para gerenciar diferentes gerações**.

CONVIBRA, 2015.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira; SANTOS, Daniele Cristina dos; SOUZA, Cleiva Cristiane Mendes de. **A geração Y e as necessidades do mercado de trabalho contemporâneo: “um olhar sobre os novos talentos”**. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Gestão e Tecnologia para a Competitividade, out, 2013.

MELO, José Airton Mendonça; SOUZA, Leila de Fátima. **Geração Y nas organizações e os desafios para a gestão de pessoas**. Revista Negócios em Projeção, v. 3, n. 2, 2012.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa**. Universidade Católica de Brasília – UCB, Brasília, mar, 2003.

MÜLLER, Jéssica; DEWES, Fernando. **O impacto da inserção da geração Y no mercado de trabalho**. Universo Acadêmico, Taquara, v. 5, n. 1, jan-dez, 2012.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, 2^o sem., 1996.

OLIVEIRA, Cristiano Lessa de. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. Revista Travessias, ed. 04, 2015.

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

OLIVEIRA, Sidnei. **Ser Potencial ou Ser Talento? Faça por Merecer**. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais**. Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade, 2003.

RODRIGUES, Helena Moura. **Gestão de pessoas e a geração Y: um estudo dos processos de gestão de pessoas direcionados ao novo perfil de colaborador nas empresas Unimed Noroeste/RS e UNIJUÍ**. Trabalho de Conclusão de Curso, Ijuí, 2013.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia científica**. Material de apoio docente. FAETEC/IST, Paracambi, 2007.

SALOMÃO, Karin. **Empresas não entendem geração Y e prejudicam futuro**. Revista EXAME.com, dez, 2014. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/empresas-nao-entendem-geracao-y-e-prejudicam-futuro-diz-sap>> Acesso em 24/05/2015.

SALVIANO, Ana Caroline; VIEIRA, Daniel; COSTA, Maria Luiza; ARAÚJO, Milton; ARAÚJO, Pollyanna; LINHARES, Thaiguara. **O estilo de gestão da geração Y: características e tendências**. Jaguaribe, PB, 2015.

SANTOS, Maria João Nicolau. **Gestão de recursos humanos: teorias e práticas**. Sociologias, Porto Alegre, ano 6, n. 12, jul-dez, p. 142-158, 2004.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. GESTÃO – Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan-jun, 2008.

TAGLIAPIETRA, Odacir Miguel. **A dinâmica das organizações modernas: flexibilidade, inovação e valorização dos talentos humanos**. Universidade Paranaense – UNIPAR – PR, Toledo, 2015.

VASCONCELOS, Kátia C. de Araújo; MERHI, Daniele Quintanilha; GOULART, Vânia Maria; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite. **A geração Y e suas âncoras de carreira**. Revista Gestão.ORG, v. 8, n. 2, p. 226-244, mai-ago, 2010.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas na prática**. Editora Gente, São Paulo, 2006.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Departamento de Ciências da Administração. UFSC, Brasília, CAPES: UAB, 2009.