

Geração Y: Fatores que os Atraem Motivam e os Retêm nas Organizações

Generation Y: Factors that Attract, Motivate
and Retain Them in Organizations

JULIANA SCHEFER

*Universidade Luterana do Brasil (Ulbra),
Bacharel em Administração de Empresas.
e-mail: juliana_schefer@hotmail.com*

IRIA M. GARRAFA

*Universidade Luterana do Brasil do Brasil (Ulbra),
Professora do Curso de Administração de Empresas
e-mail: iriagarrafa@yahoo.com.br*

1. Introdução

A separação da sociedade pela idade cronológica é denominada de geração. Na atualidade, há cinco gerações diferentes interagindo entre si, cada uma com características, comportamentos, valores e maneiras de pensar que as diferenciam. Tais fatores interferem em suas atitudes e motivações, tornando, assim, o estudo das gerações relevante para as organizações. (Oliveira, 2012).

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), fazem parte da “Geração Y” os nascidos entre os anos 1980 e 2000. Oliveira (2012) considera a Geração Y aqueles nascidos nas décadas de 1980 e 1990. Erickson (2011), por sua vez, limita a Geração Y aos nascidos entre 1980 e 1995. Não há, portanto, um consenso na literatura sobre quando essa geração começa ou termina.

Conforme Oliveira (2012), a Geração Y está vivendo uma época de inúmeras possibilidades, em um mercado de trabalho em constantes transformações, sendo que estes representam uma grande parcela da população e dos profissionais no mercado atual e também das próximas décadas. Esta afirmativa vai ao encontro dos dados do Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2010, cuja população com idade entre 15 e 29 anos, pertencente à Geração Y, corresponde a, aproximadamente, 51 milhões de pessoas. (IBGE, 2010).

A entrada da Geração Y no mercado de trabalho exerce forte impacto na gestão de pessoas das organizações, que precisam estar preparadas para mudanças nesta área. Não são raras organizações que empregam funcionários de pelo menos três gerações diferentes. Segundo pesquisa realizada pela *ASTD Workforce Development*, independentemente da faixa etária, as queixas mais frequentes de uma geração em relação à outra são a falta de experiência anterior, a resistência e a falta de vontade para inovar, a falta de respeito, a falta de disciplina e de foco. (Melo, 2014).

Portanto, as diferenças entre gerações fazem com que seja necessário compreender suas motivações, comportamentos e valores, a fim de auxiliar as organizações a atraírem e reterem profissionais, mantendo-os engajados, e de acordo com os objetivos organizacionais.

Neste contexto, este estudo tem por objetivo identificar, através de uma pesquisa quantitativa com estudantes universitários pertencentes à Geração Y de uma universidade da Região Metropolitana de Porto Alegre os principais fatores que os atraem, motivam e retêm nas organizações onde trabalham.

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi identificar com estudantes universitários da Geração Y que estudam em uma universidade na Região Metropolitana de Porto Alegre os fatores que os atraem, motivam e os retêm nas organizações onde trabalham. Para o estudo, foi realizada pesquisa com abordagem quantitativa e exploratória. A coleta de dados se deu pela aplicação de um instrumento aos 370 sujeitos da amostra, alunos de todos os cursos do turno noturno, matriculados e frequentando as aulas, que já possuíam experiência laboral e que se enquadrassem na categoria de Geração Y. Os resultados da pesquisa indicam os principais fatores que atraem, motivam e retêm os profissionais da Geração Y nas organizações onde trabalham, a saber, (1) fator atração: salário atrativo, possibilidade de crescimento, realização profissional; (2) fator motivação: incentivos financeiros, promoção; e (3) fator retenção: oportunidades de crescimento e desenvolvimento de qualidade de vida dos funcionários.

Palavras-chave: Geração Y. Motivação. Carreira profissional.

Abstract

The objective of this research was to identify within university students from Generation Y who are currently studying at a university in the metropolitan region of Porto Alegre, the factors that would attract, motivate and retain them in the organizations in which they work. For this study it was employed a quantitative and exploratory methodology. Data collection was done through the application of an instrument to 370 sample subjects, students from all courses of the night shift, enrolled and attending classes, who already have work experience and who fit in the category of Generation Y. The survey results indicate the main factors that attract, motivate and retain Generation Y professionals in organizations where they work are: (1) attraction factor—attractive salary, possibility of growth, job satisfaction; (2) motivation factor—financial incentives, promotion; and (3) retention factor—growth and development opportunities and high life quality.

Keywords: Generation Y. Motivation. Professional Career.

2. Gerações

Os autores Barbosa e Cerbasi (2009, p. 21) definem geração como “um conjunto de vivências históricas compartilhadas, princípios de vida, visão, valores comuns, formas de relacionamento e de lidar com o trabalho e a vida”.

De acordo com Lancaster e Stillman (2011), cada geração é influenciada por acontecimentos e por situações com as quais as pessoas se deparam no decorrer de sua vida. Enquanto algumas experiências são vividas individualmente, outras podem influenciar toda uma população, como a Grande Depressão ou a Guerra do Vietnã, por exemplo.

Na visão de Oliveira (2012), uma geração é mais do que a simples separação da sociedade pela idade cronológica, uma geração é influenciada por fatores como a educação que se teve no decorrer da vida, a família com que se conviveu, a localização geográfica e o padrão econômico. É, ainda, influenciada por acontecimentos externos, sejam eles sociais ou culturais. Por isso, as gerações possuem alguns aspectos comportamentais em comum, alguns deles podem ser facilmente identificados.

[...] não é incorreto utilizar uma classificação que tenha como objetivo apontar diferenças comportamentais resultantes de períodos históricos com grandes movimentos sociais que interferiram e continuam interferindo na sociedade. (Oliveira, 2012, p. 16).

Portanto, as gerações possuem características semelhantes, dado que viveram em um período de tempo em comum e compartilharam dos mesmos acontecimentos históricos, modismos e tecnologias.

Lancaster e Stillman (2011) relatam que as últimas gerações estão divididas entre os Tradicionalistas, que compreende os nascidos antes de 1946; a geração *Baby Boomers*, que compreende os nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X que compreende os nascidos entre 1965 e 1981; e a Geração Y, que compreende os nascidos entre 1982 e 2000; e, posteriormente, a Geração Z. Sob esse enfoque, Cheese *et. al.* (2009, p. 36) consideram que, além de separar as pessoas pelo seu período de nascimento, pode-se separá-las em “agrupamentos sociais com características particulares”. Considerando esse cenário, Oliveira (2012) destaca que as gerações são separadas em períodos de 20 anos, pois é nessa faixa etária que um indivíduo passa a interagir na sociedade.

2.1 Características relacionadas à Geração Y

Embora não haja um consenso entre os autores a respeito do ano exato em que começa e termina a Geração Y, para Lipkin e Perrymore (2010) e Oliveira (2012), essa Geração nasceu entre os anos de 1980 e 2000. Para este estudo, será essa a faixa ser considerado para a Geração Y.

Conforme Oliveira (2012), o termo Geração Y se originou na antiga União Soviética, quando esta exercia controle sobre os países de regime comunista e decidia a primeira letra dos nomes dos bebês que nasciam em certos períodos; para o período entre 1980 e 2000, a principal letra utilizada era a Y.

Para Lipkin e Perrymore (2010), os jovens da Geração Y nasceram em um ambiente em transformação, onde as mudanças tecnológicas e sociais eram fortemente evidenciadas. Portanto, este ambiente exerceu influência sobre seu comportamento; a cabeça do jovem Y funciona na velocidade digital. Destacam os autores que essa geração tem se rebelado contra as regras do mundo profissional, seja na forma de se vestir seja na maneira de realizar seu trabalho.

Lancaster e Stillman (2011) apontam que a maior parte da Geração Y já nasceu tendo acesso à internet, a informações e à vida social. Os Y utilizam muitas tecnologias diferentes para se comunicarem, o que tem revolucionado o mundo da comunicação e das relações pessoais.

Oliveira (2012, p. 20) salienta que estamos vivendo a “Era das Conexões”, a qual tem se intensificado desde o início do século XXI, pois, para esses jovens, é extremamente importante “conhecer a pessoa certa, na hora certa, com aquilo que se precisa”, a fim de realizar bons negócios, obter as informações de que se necessita e conseguir uma melhor colocação profissional. Assim, é importante ter uma boa rede de contatos.

Lipkin e Perrymore (2010) corroboram este pensamento, pois consideram que os relacionamentos são parte essencial na vida das pessoas, inclusive no trabalho. Segundo os autores, a Geração Y coloca os relacionamentos em primeiro plano no ambiente profissional, enquanto as outras gerações focam primeiramente no trabalho. Ressaltam as autoras que um bom relacionamento com os colegas de trabalho e gestores faz com que os jovens da Geração Y sejam mais fiéis à empresa. Essa concepção parte da premissa de que eles não costumam separar o lado pessoal do profissional.

Um ponto relevante abordado sobre a Geração Y é quanto à sua relação familiar. Segundo Cheese,

Craig e Roberts (2009), essa geração foi criada com elevadas expectativas referentes ao seu potencial e ao seu comportamento.

A geração Y é aquela composta pelos filhos dos pais ausentes, que passaram a vida se dedicando em demasia ao trabalho, e das mães que se emanciparam e entraram no mercado de trabalho. Para compensar a falta que faziam, esses pais acabaram por mimá-los, e é por isso que eles vivem em busca de algo melhor e não hesitam em brigar pelo que acreditam. (Trotter, 2008, p. 28).

Sob esse enfoque, Oliveira (2011) relata que a Geração Y tem dificuldade em aceitar perdas, pois, desde sua criação, aprendeu que teria de “vencer” sempre. Há também certa dificuldade em formular estratégias para determinar o seu futuro. Estratégias são “os caminhos e as escolhas que são priorizados para atingir um objetivo” (Oliveira, 2011, p. 118), ou seja, para estabelecer estratégias, é necessário fazer escolhas, e escolher um caminho sempre implica renunciar a ou perder algo, e, por isso, muitas vezes, adiam essas escolhas.

De acordo com Lipkin e Perrymore (2010), os pais da Geração Y têm uma boa relação com seus filhos, apoiando-os em suas decisões e suas carreiras. Alguns pais, porém, exageram em sua interferência na vida de seus filhos, tornando-os dependentes e com pouca capacidade de gerir sua própria vida, principalmente, do ponto de vista profissional. A interferência direta dos pais no trabalho do filho tem sido ruim para a imagem da Geração Y na empresa e no mercado de trabalho, afirmam.

Lipkin e Perrymore (2010) relacionam como principais características da Geração Y o imediatismo, a impessoalidade, o individualismo e a multifuncionalidade. Assim, quando entram em uma empresa, querem logo subir de cargo e possuem expectativas irreais, pois, apesar de terem potencial, não possuem a experiência necessária.

Conforme Hausser (2011), os jovens dessa geração necessitam ser imediatistas devido à pressão exercida pelas empresas; pelo crescimento, desenvolvimento e inovação em seu meio; e pelas rápidas mudanças sociais e tecnológicas. Portanto, quando entram em uma empresa, pretendem se tornar líderes rapidamente. Já o enfoque de Lancaster e Stillman (2011) quanto a esta característica é o de que a Geração Y foi incentivada em sua criação a ter a autoestima elevada. Por isso, acredita nos seus sonhos e se acha capaz de conquistá-los. Assim, ao entrar em uma empresa, tem uma expectativa elevada, deseja obter promoções a curto prazo e benefícios.

A característica da impessoalidade é relacionada, principalmente, à forma dos jovens Y se comunicarem com os seus colegas de trabalho e gestores. Para

Lipkin e Perrymore (2010, p. 46), os jovens transferem a boa comunicação que têm com os pais para a relação com os gestores, além disso, os jovens veem em seus chefes a figura de seus pais, e querem que eles os norteiem; porém, o papel dos chefes não é o de ser os pais, pois, na verdade, o que eles desejam são funcionários responsáveis e independentes.

Já no que diz respeito à forma de se vestir no trabalho, Oliveira (2011) diz que os jovens Y preferem o conforto, a comodidade e a individualidade; ao contrário da maior parte das gerações anteriores, para quem, quanto mais próximo do padrão o funcionário se vestir, mais bem visto e mais competente ele era considerado.

De acordo com Trotter (2008), o individualismo é uma das principais características da Geração Y, aspecto que afeta sua fidelidade às empresas, pois esses jovens pensam mais em crescer em sua carreira e no seu bem-estar do que na empresa em que trabalham. Esse comportamento é igualmente explicado por Oliveira (2011), para quem a individualidade é um dos aspectos mais marcantes dessa geração, pois, diferentemente das gerações anteriores, essa geração não precisou compartilhar algumas coisas do seu cotidiano, cresceu já tendo seu quarto individual, seu celular, seu banheiro, seu computador. Cheese *et. al.* (2009) ratificam essa percepção ao sugerirem que a Geração Y expressa sua individualidade e apresenta resistência a regras que interfiram na sua individualidade e no direito à personalização.

E, por fim, a característica da multifuncionalidade. Segundo Lipkin e Perrymore (2010), os jovens da Geração Y são multifuncionais, ou seja, conseguem realizar muitas atividades e se comunicar com diferentes pessoas ao mesmo tempo, sem perder sua produtividade. Essa característica, portanto, deve ser aproveitada pelas organizações, pois se trata de um dos grandes diferenciais dessa geração.

2.2 Geração Y e sua relação com a motivação

Segundo Vergara (2012, p. 42), “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona a alguma coisa”, e essa energia é intrínseca, ou seja, vem de dentro de nós, podendo ser apenas incentivada, estimulada, provocada por agentes externos. Para Oliveira (2011), a motivação está ligada à busca pela autorrealização pessoal e profissional, necessidade intrínseca do ser humano.

A motivação pode ser causada por motivos internos ou estimulada por fatores externos, ambientais ou situacionais. “Os motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas [...] Os motivos externos são estímulos ou

incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue”. (Maximiano, 2011, p. 237).

Para Maximiano (2011, p. 249), “administrar a motivação torna-se um processo de administrar recompensas que sejam compatíveis com as necessidades, características e crenças das pessoas”. Portanto, para surtir efeito positivo na motivação do colaborador, os incentivos oferecidos pela empresa devem estar de acordo com as motivações internas do indivíduo, ou seja, deve haver uma influência mútua dos motivos externos e internos.

Lipkin e Perrymore (2010) consideram que os jovens da Geração Y são motivados principalmente por fatores externos, pois necessitam ser elogiados e recompensados constantemente para serem mais produtivos. Afirmam, ainda, que os jovens necessitam desenvolver mais a motivação interna, pois, quando um funcionário possui maior motivação interna, torna-se mais produtivo, sente orgulho pelo que faz, e o trabalho o completa. Para os Y, serem reconhecidos profissionalmente por seus superiores é um ponto extremamente relevante, pois, para eles, a opinião do chefe é muito importante. Assim, as organizações necessitam de criatividade ao adotar estratégias para motivar seus funcionários Y.

As práticas motivacionais são empregadas pelas organizações para motivar seus colaboradores a darem o melhor de si no desempenho das suas funções. Maximiano (2011) destaca que, dentre as práticas adotadas pelas empresas, estão incluídas desde elogios, até a participação nos lucros da empresa e planos de carreira. Atualmente, o redesenho de cargos, os programas de incentivos e a participação nos lucros e resultados também se confirmam como uma das práticas motivacionais mais utilizadas atualmente (Maximiano, 2011).

Para Oliveira (2011), a Geração Y tem questionado os modelos adotados pelas gerações anteriores no que diz respeito à qualidade de vida e à felicidade. Essa geração deseja aproveitar o agora, e não somente depois de se aposentar.

Assim, segundo Lipkin e Perrymore (2010), a Geração Y não procura o equilíbrio, e sim a integração entre a vida pessoal e a vida profissional. Além disso, para eles, é importante que a empresa propicie um ambiente onde possam desenvolver seu potencial. Percebe-se, portanto, o que eles querem no trabalho, segundo as autoras, é “flexibilidade quanto aos dias e semanas de trabalho, menos rigidez em relação à vestimenta profissional, menos formalidade, melhores relacionamentos no trabalho e mais acesso à mídia digital” (Lipkin e Perrymore, 2010, p. 131). Portanto, a questão

de integração entre vida pessoal e profissional é uma forma de cultivar a satisfação dos colaboradores.

Conforme observam Lipkin e Perrymore (2010, p. 195), “as questões ambientais, políticas e sociais e os avanços tecnológicos, científicos e médicos atuais mudaram as expectativas, os valores e as crenças desta geração”.

Assim, a Geração Y possui consciência social e valoriza empresas que tenham responsabilidade social e ambiental. Esta é uma variável que influencia tanto na sua decisão de compra quanto na escolha da empresa onde vão trabalhar. Ou seja, a Geração Y deseja trabalhar em uma organização que tenha uma causa, que tenha um objetivo claro, ou seja, trabalhar em algo que contribua efetivamente para a melhoria da comunidade.

2.3 O que a Geração Y busca nas empresas

Para Cheese *et. al.* (2009, p. 47), “talento significa o conjunto de experiências, conhecimento, habilidades e comportamentos que o indivíduo tem e leva para o trabalho”. Para uma organização ter sucesso e alcançar os objetivos estabelecidos, é importante adquirir, reter e desenvolver talentos, multiplicando-os e, se necessário, desenvolvendo um novo enfoque e um novo molde para sustentá-los. Por esse motivo, para as organizações, é muito importante entender o que os jovens da Geração Y buscam nas empresas, para que se possa atraí-los e retê-los.

Segundo a revista *HSM Management* (2010), de maneira genérica, a Geração Y tende a ser independente, com poder sobre a própria carreira, além de desejar agendas flexíveis; busca modificar regras para adaptar o trabalho à vida pessoal; deseja tecnologias avançadas; gosta de *feedback* constante; e quer ser ouvida.

Segundo Meister e Willyerd (2010, p. 59), para a Geração Y, o trabalho é uma parte essencial em sua vida, e não algo que se possa encarar separadamente. Isso faz com que tenha a necessidade de busca por um trabalho que tenha significado do ponto de vista pessoal. “Esse jovem quer que o trabalho traga a oportunidade de fazer amizades, aprender coisas novas e se vincular a um propósito maior”. Esse é um ponto decisivo para essa geração ter maior motivação no trabalho.

De acordo com Oliveira (2011), os jovens Y valorizam empresas que apresentem um ambiente em que os funcionários possuam maior liberdade e flexibilidade, seja na maneira de se vestir seja na comunicação ou nos horários. Esses fatores motivam os indivíduos da Geração Y e pesam na escolha da empresa em que pretendem trabalhar.

A pesquisa “Empresa dos sonhos dos jovens 2012”, da empresa Cia. de Talentos (2014) destaca que empresas que representam uma marca forte e que transmitem credibilidade são mais atraentes aos olhos dos jovens, pois passam a imagem de que também serão boas empregadoras. Assim, a marca que uma empresa representa no mercado exerce influência na escolha por uma empresa para se trabalhar.

O Quadro 1 apresenta um quadro comparativo dos resultados obtidos com a pesquisa “Empresa dos Sonhos dos Jovens” dos últimos seis anos sobre os principais motivos que influenciam na escolha de uma empresa, para os jovens Y.

De acordo com o Quadro 1 acima, os motivos de escolha da empresa dos sonhos dos jovens vêm mudando ao longo dos anos; nota-se, porém, que, nos últimos quatro anos, a opção possibilidade de “Desenvolvimento profissional” tomou o primeiro lugar, sendo apontada como principal motivo de escolha da empresa dos sonhos pelos jovens. Os pesquisados também valorizam empresas que possuem “Boa imagem no mercado”, opção que nos anos de 2011 e 2012 atingiu a terceira colocação, subindo para o segundo lugar em 2013 e 2014.

Quadro 1 – Motivos de escolha da empresa dos sonhos.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1º	Crescimento profissional	Ambiente de trabalho agradável	Desenvolvimento profissional	Desenvolvimento profissional	Desenvolvimento profissional	Desenvolvimento profissional
2º	Desenvolvimento profissional	Desenvolvimento profissional	Desafios constantes	Realização/ fazer que gosta	Boa imagem no mercado	Boa imagem no mercado
3º	Ambiente de trabalho agradável	Qualidade de vida	Boa imagem no mercado	Boa imagem no mercado	Realização/ fazer que gosta	Possibilidade de inovar
4º	Bons salários e benefícios	Crescimento profissional	Ambiente de trabalho agradável	Desafios constantes	Salários e benefícios diferenciados	Desafios constantes
5º	Cursos e treinamentos oferecidos	Boa imagem no mercado	Carreira internacional	Qualidade de vida	Possibilidade de inovar	Fazer o que gosta/ realização
6º				Salários e benefícios diferenciados		

Fonte: Cia. de Talentos, (2014)

O Quadro 2 apresenta uma análise proposta de Meister e Willyerd (2010) em relação aos desejos da Geração Y quanto aos seus líderes e às empresas e ao que buscam aprender em sua carreira profissional.

Tapscott (1999) definiu as características buscadas pela Geração Y no trabalho. Entre elas estão:

Liberdade – escolha, mobilidade, integração entre vida pessoal e social e a vida no trabalho;

Personalização – local de trabalho, acesso a processos de informação;

Verificadores – exigir mais comprovação, confiança e transparência;

Integridade – alinhamento de valores, coerência;

Colaboração – interagir por meio da mídia, compartilhar conhecimentos e experiências;

Entretenimento – no trabalho e no aprendizado, experiências divertidas;

Velocidade – Comunicação rápida, informações que fluem;

Inovação – normas desafiantes, uso de tecnologia (1999, p. 40).

Quadro 2 – O que a Geração Y quer

O que a Geração Y quer		
...do chefe	...da empresa	...aprender
Ajuda para evoluir na carreira	Desenvolvimento de habilidades para o futuro	Habilidades técnicas em sua área de conhecimento
Feedback honesto	Valores sólidos	Técnicas de autogestão e produtividade pessoal
Orientação e coaching	Opções personalizáveis em pacote de benefícios/ recompensas	Liderança
Recomendação para programas formais de desenvolvimento	Capacidade de mesclar trabalho com outras esferas da vida	Conhecimento do setor ou da função
Abertura a horários flexíveis	Plano de carreira claro	Criatividade e estratégias de inovação

Fonte: Adaptado de Meister e Willyerd (2010, p. 60).

A entidade sindical Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul (Fecomércio-RS) realizou uma pesquisa no Rio Grande do Sul, com 800 jovens, com idade entre 16 e 24 anos, no período de 9 a 15 de abril de 2012, para identificar o perfil do jovem gaúcho.

De acordo com a pesquisa, o principal sonho dos jovens é alcançar a independência financeira, com 36,1% das respostas; em segundo lugar, com 27,2%, ficou o sonho de estudar/concluir os estudos/curso. Como pontos positivos em relação ao trabalho destacaram-se o dinheiro, com 28%; e o aprendizado e crescimento profissional, com 18%. No que diz respeito à educação, 86,4% dos jovens pesquisados têm interesse em realizar algum curso.

Portanto, conforme Lancaster e Stillman (2011), para a Geração Y não basta ter um trabalho, ele precisa ter um sentido, uma razão, um valor para a empresa, para a sociedade, para o país.

3. Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório. Definiu-se como ambiente do estudo uma universidade da Região Metropolitana de Porto Alegre.

A amostra caracteriza-se por conveniência: os elementos selecionados foram os alunos de todos os

curso do turno noturno, ativos, ou seja, matriculados e frequentando as aulas do primeiro semestre de 2013, que já possuíam experiência laboral e que se enquadrassem na categoria da Geração Y—indivíduos nascidos entre os anos de 1980 e 2000, conforme classificação de Lipkin e Perrymore (2010). Para o cálculo do tamanho da amostra, foi adotada a fórmula para populações finitas, resultando em 370 indivíduos.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 21 questões fechadas e de múltipla escolha, construídas com base no referencial teórico, agrupadas pelos temas: fidelidade às organizações, fatores que influenciam na atração e motivação, percepções sobre o trabalho, recompensas, motivações, expectativas, lideranças, retenção, e valores. Apenas uma questão apresentava escala Likert, construída a partir de cinco alternativas (de 1 a 5, sendo 1 nenhuma importância e 5 muito importante).

Foram aplicados 12 pré-testes, com pessoas de diferentes cursos, a fim de verificar falhas e se o questionário estava de fácil entendimento.

A coleta dos dados foi realizada através da aplicação do instrumento pela autora principal, nos corredores da universidade. Após, os dados da amostra foram sistematizados e tratados com o software *Statistical Package for the Social Sciences*—SPSS, versão 10.0.

4. Resultados da pesquisa

A seguir, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Na análise dos dados, identificou-se o perfil dos 370 universitários participantes da amostra. Verificou-se que os respondentes estão distribuídos em 55 cursos diferentes. A representatividade dos cursos na amostra foi a seguinte: Engenharia Mecânica, com 9,5% dos respondentes; Administração, com 8,6%; Engenharia Agrícola, com 7,3%; Ciências Contábeis, com 7,0%; e Design Gráfico, com 5,1% dos respondentes.

Observou-se que a maioria dos respondentes da pesquisa, 53,2%, é do sexo feminino; e 46,8%, do sexo masculino, o que mostra que há um equilíbrio quanto ao sexo entre os participantes da amostra. Quanto à idade, verificou-se que a maior concentração encontra-se na faixa etária entre 19 e 25 anos, com 53,8 % da amostra. Quanto à variável renda média mensal, 30,0% dos pesquisados possui renda entre R\$ 679,00 e R\$1.356,00, seguido de 18% que possui renda entre R\$1.357,00 e R\$2.034,00 reais.

Quanto ao porte da empresa, 41,9% da amostra trabalha em empresas grandes; 25,9% em empresas médias; 20,4% em empresas pequenas; 9,9% em micro empresas; 1,9% não respondeu.

Sobre o tempo em que atuam na empresa, 25,9% estão na sua atividade atual há menos de um ano; 11,2% há um ano; 20,4% estão há dois anos; 12,8% há três anos; 6,4% estão há quatro anos; 7,3% estão há cinco anos; 3,2% há seis anos; 4,2% estão há sete anos, 1,3% está há oito anos; e 7,3% estão na sua atividade atual há mais de oito anos. Observa-se que a maioria da amostra está na empresa atual há até dois anos.

Na questão que avalia se o respondente “pretende buscar uma nova oportunidade de trabalho” e “Em quanto tempo”, identificou-se que a grande maioria dos respondentes (76,2%) “pretendem buscar nova oportunidade de trabalho”, e 23,8% responderam que “não

pretendem buscar nova oportunidade de trabalho, pois se encontram felizes onde atuam profissionalmente”.

Dentre os que pretendem buscar nova oportunidade de trabalho, 33,8% pretendem buscá-la em “menos de um ano”; 25,5% em “um ano”; 21,4% em “dois anos”; 7,4% em “três anos”; 5,8% em “quatro anos”; 4,1% em “cinco anos”; 1,6% em “seis anos”; e, com menor representatividade, 0,8% pretende buscar nova oportunidade de trabalho em um prazo “acima de dez anos”. Conclui-se que, do total de respondentes, dos 76,2% que pretendem buscar nova oportunidade de trabalho, 59,3% pretendem fazê-lo em um prazo de um ano ou menos, ou seja, em um curto espaço de tempo.

Os dados acima confirmam a pesquisa teórica, na qual a maioria dos autores comenta sobre a alta rotatividade da Geração Y. Cheese *et. al.* (2009) afirmam que o período de estabilidade no emprego vem diminuindo ao longo dos anos, tendo recentemente diminuído ainda mais. A troca de emprego tem se intensificado, e a porcentagem de jovens que trocam de emprego no começo da carreira está 10% mais alta do que a dos jovens das gerações anteriores.

Através do cruzamento de dados entre os que pretendem buscar uma nova oportunidade de trabalho e a sua renda mensal, conforme a Tabela 1, identificou-se que há uma tendência entre indivíduos que possuem menor renda para a busca de nova oportunidade de trabalho; percebe-se também que há uma tendência de maior satisfação em relação à ocupação profissional dos indivíduos que possuem maior renda. Podemos, portanto, inferir que o fator “salário atrativo” é um elemento influenciador na retenção de profissionais.

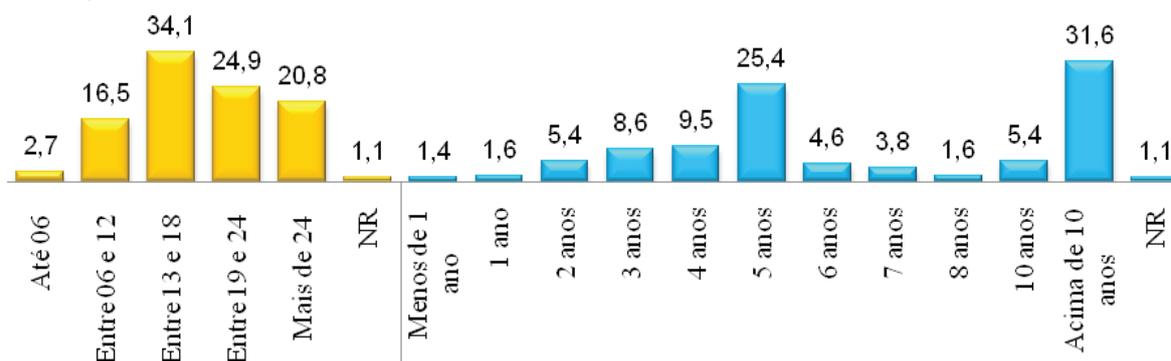
Sobre a percepção dos respondentes em relação a “quanto tempo consideram ideal para permanecer em um mesmo cargo dentro de uma empresa” e a quanto tempo “consideram ideal para trabalhar em uma empresa”, os resultados são apresentados no Gráfico 1.

Tabela 1 – Pretende buscar uma nova oportunidade de trabalho × Renda

Resposta	Renda média mensal											
	Até R\$ 678,00		R\$679 a R\$1.356		R\$1.357 a R\$2.034		R\$2.035 a R\$2.712		R\$2713 a R\$3.390,00		Acima de R\$3.391,00	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%
Sim	25	96,2	90	81,1	50	73,5	31	75,6	17	63,0	22	61,1
Não	1	3,8	21	18,9	18	26,5	10	24,4	10	37,0	14	38,9

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2013.

Gráfico 1 – Tempo ideal para permanecer em um mesmo cargo e tempo que a pessoa considera ideal para trabalhar em uma empresa



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2013

De acordo com dados mostrados no Gráfico 1, verifica-se que a maior parte dos respondentes (34,1%) considera ideal permanecer em um mesmo cargo “entre 13 e 18 meses”. Esses dados estão de acordo com a pesquisa teórica, em que as autoras Lipkin e Perrymore (2010) afirmam que a Geração Y deseja ser promovida rapidamente e, ao entrarem em uma organização, querem logo subir de cargo. Lancaster e Stillman (2011) corroboram tal perspectiva ao afirmarem que a Geração Y, ao entrar em uma empresa, tem uma expectativa elevada e deseja obter promoções em curto prazo e benefícios.

Ainda sobre o Gráfico 1, quanto à questão que avalia o tempo que a pessoa considera ideal para trabalhar em uma empresa, destaca-se a faixa “acima de 10 anos”, para 31,6% da amostra, que considera esse tempo ideal para trabalhar em uma empresa. Somando todos os que consideram ideal trabalhar em uma empresa por 5 anos ou mais, temos 72,4% da amostra. Podemos

inferir que os universitários da Geração Y buscam um ambiente estável.

As respostas acima obtidas na pesquisa vão ao encontro da pesquisa da Fecomércio de 2012, na qual 41% dos pesquisados responderam considerar ideal trabalhar “acima de 20 anos” em uma empresa em que estivessem felizes. (Fecomércio, 2012).

Para aprofundar ainda mais essa questão, demonstramos, na Tabela 2, um cruzamento de dados entre o tempo que os respondentes consideram ideal permanecer em um mesmo cargo na empresa e a idade, a fim de verificar se existe diferença significativa entre as respostas de indivíduos de idades diferentes.

De acordo com os dados da Tabela 2, os mais jovens foram os que mais escolheram as opções “até 06 meses” e “entre 06 e 12 meses”, demonstrando um maior imediatismo, e reforçando o que apresentam Oliveira (2012) e Lipkin e Perrymore (2010).

Tabela 2 – Quanto tempo você considera ideal permanecer em um mesmo cargo dentro de uma empresa × Idade

Quanto tempo	Idade (anos)							
	Até 18		19 a 25		26 a 30		Mais de 30	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Até 06 meses	3	4,8	7	3,6	-	-	-	-
Entre 06 e 12 meses	13	21,0	37	18,8	10	11,9	1	4,3
Entre 13 e 18 meses	24	38,7	72	36,5	22	26,2	8	34,8
Entre 19 e 24 meses	9	14,5	48	24,4	26	31,0	9	39,1
Mais de 24 meses	13	21,0	33	16,8	26	31,0	5	21,7

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2013.

Tabela 3 – Características importantes ao escolher uma organização para trabalhar

Quais destas características você considera mais importantes ao escolher uma organização para trabalhar?	F	%
Salário atrativo	234	63,2
Possibilidade de crescimento	175	47,3
Poder fazer o que se gosta/realização profissional	97	26,2
Bom plano de carreira	78	21,1
Plano de benefícios/ incentivos	73	19,7
Estabilidade no emprego	71	19,2
Ambiente que propicie desenvolvimento profissional	66	17,8
Possibilidade de conciliar vida pessoal e profissional	65	17,6
Bom clima organizacional	39	10,5
Empresa preoc. c/ qualidade de vida dos funcionários	34	9,2
Empresa que ofereça horário flexível	32	8,6
Empresa que ofereça desafios constantes	29	7,8
Empresa que preze valores éticos	26	7,0
Possibilidade de inovar	22	5,9
Empresa sustentável	16	4,3
Infraestrutura da empresa	15	4,1
Empresa que promova status social	6	1,6

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2013.

4.1 Percepções e motivações em relação ao trabalho e a carreira profissional

A pesquisa investigou quais características o jovem Y considera mais importante ao escolher uma organização para trabalhar. Para essa questão, o respondente poderia marcar até 3 opções. Conforme resultados da pesquisa apresentados na Tabela 3, os itens que mais contam para a escolha de uma empresa para se

trabalhar são o “Salário atrativo” e a “Possibilidade de crescimento na carreira”.

Os resultados obtidos corroboram os estudos de Cheese *et. al.* (2009), os quais afirmam que a Geração Y tem grandes expectativas em relação às oportunidades oferecidas pelas empresas para sua realização profissional. A opção “fazer o que se gosta” também obteve boa representatividade nas respostas, o que

confirma a opção do jovem pela escolha de uma profissão que lhe proporcione realização pessoal.

Lancaster e Stillman (2011) e Lipkin e Perrymore (2010) declaram que, para a Geração Y, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal está em primeiro lugar nas suas vidas. Entretanto, Cheese *et. al.* (2009) afirmam que, em países em desenvolvimento, como o Brasil, a remuneração vem em primeiro lugar, diferentemente de países como Reino Unido e Nova Zelândia, onde os Y atribuem maior importância ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Na presente pesquisa, a opção “possibilidade de conciliar vida pessoal e profissional” aparece em oitavo lugar (17,6%). A opção “Empresa que promova status social” obteve a menor representatividade dentre as respostas, comprovando que o status social não é um grande influenciador na hora de escolher uma organização para se trabalhar.

Para aprofundar ainda mais essa questão, fez-se o cruzamento de dados entre as características consideradas mais importantes ao escolher uma organização para trabalhar e a idade, conforme mostra a Tabela 4, a fim de verificar se existe diferença significativa entre as respostas de indivíduos de idades diferentes.

Conforme a Tabela 4, a característica “Salário atrativo” foi a mais apontada, sendo a maior porcentagem indicada por indivíduos na faixa de 30 a 33 anos (75,0%). Em segundo lugar, temos a característica “Possibilidade de crescimento”, sendo mais relevante para pessoas com até 25 anos (96,70%). Em seguida, temos em destaque “Bom plano de carreira” e “Plano de benefícios/incentivos”, sendo mais apontada por indivíduos acima de 30 anos.

As opções “Possibilidade de conciliar vida pessoal e profissional”, “Empresa que promova status social”, “Possibilidade de inovar”, “Bom clima organizacional” e “Poder fazer o que se gosta/realização pessoal” aumentaram sua porcentagem de respondentes conforme a idade diminuiu, mostrando uma tendência de escolha pelos mais jovens.

Com esse cruzamento de dados, é possível verificar que, independentemente da faixa etária, o “Salário atrativo” e a “Possibilidade de crescimento” são as características mais relevantes ao escolher uma organização para se trabalhar na percepção dos pesquisados.

A pesquisa também avalia a percepção dos respondentes quanto aos investimentos que a empresa poderia fazer para desenvolvê-los, como podemos ver na Tabela 5.

Verifica-se que a amostra pesquisada tem interesse, principalmente, em cursos de pós-graduação (38,9%) e em treinamentos na prática (25,1%). Portanto, é possível concluir que o jovem tem grande interesse em educação formal continuada, percebe a importância da sua qualificação e preocupa-se em estar se atualizando constantemente.

A Tabela 6 demonstra os resultados da amostra quanto à questão que avalia a maneira pela qual esses jovens gostariam de ser recompensados pelas empresas por seu bom desempenho (o respondente poderia marcar até 3 opções).

Com base nos dados da tabela acima, pode-se dizer que a maior parte da amostra (69,5%) considera os incentivos financeiros como a melhor maneira de recompensa pelo seu bom desempenho.

Os resultados dessa questão estão alinhados com os resultados da questão 12, que avaliou fatores considerados importantes ao se escolher uma organização para trabalhar, em que, mais uma vez, a questão financeira é a mais relevante. A opção “Promoção” que, muitas vezes, aumenta o salário, bem como as responsabilidades, também obteve grande representatividade (59,5%), mostrando que a maior parte dos jovens almeja crescer profissionalmente.

Na Tabela 7, evidenciam-se os resultados da pesquisa quanto à questão que investiga os principais fatores que fariam os respondentes pedir demissão de uma empresa (o respondente poderia marcar até 3 opções).

Com base nos dados da Tabela 7, verifica-se que os principais fatores que os levariam a pedir demissão seriam a “Impossibilidade de crescimento”, com 64,3% das respostas. Destacaram-se também a “Baixa remuneração”, com 53,2%; seguida da opção “Empresa antiética”, com 36,2%.

Esses resultados reforçam as informações obtidas na pesquisa teórica, segundo a qual Lipkin e Perrymore (2010) afirmam que a Geração Y busca um ambiente em que possa desenvolver seu potencial e valoriza empresas éticas, que não prejudicam aos outros nem ao meio ambiente.

A Tabela 8 demonstra os resultados da pesquisa sobre as principais características que os jovens esperam de um gestor (o respondente poderia marcar até 3 opções).

De acordo com os resultados da pesquisa, as duas principais características esperadas de um gestor são “Conhecer o negócio da empresa”, com 54,9% das respostas; e “Desenvolver os profissionais da sua equipe”, com 54,6% das respostas.

Tabela 4 – Características importantes ao escolher uma organização × Idade

Características você considera mais importantes ao escolher uma organização	Idade (anos)							
	Até 18		19 a 25		26 a 30		Mais de 30	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Salário atrativo	36	58,1	135	67,8	45	52,9	18	75,0
Plano de benefícios/ incentivos	9	14,5	33	16,6	24	28,2	7	29,2
Possibilidade de crescimento	31	50,0	93	46,7	42	49,4	9	37,5
Bom plano de carreira	12	19,4	40	20,1	21	24,7	5	20,8
Estabilidade no emprego	14	22,6	38	19,1	14	16,5	5	20,8
Possibilidade de conciliar vida pessoal e profissional	13	21,0	35	17,6	14	16,5	3	12,5
Empresa que promova status social	2	3,2	3	1,5	1	1,2	-	-Res
Possibilidade de inovar	6	9,7	12	6,0	4	4,7	-	-
Empresa preocupada com a qualidade de vida dos funcionários	6	9,7	13	6,5	13	15,3	2	8,3
Empresa sustentável	1	1,6	11	5,5	4	4,7	-	-
Empresa que preze valores éticos	2	3,2	15	7,5	6	7,1	3	12,5
Empresa que ofereça horário flexível	7	11,3	22	11,1	2	2,4	1	4,2
Bom clima organizacional	8	12,9	20	10,1	9	10,6	2	8,3
Ambiente que propicie desenvolvimento profissional	13	21,0	34	17,1	17	20,0	2	8,3
Infraestrutura da empresa	1	1,6	7	3,5	7	8,2	-	-
Empresa que ofereça desafios constantes	4	6,5	16	8,0	7	8,2	2	8,3
Poder fazer o que se gosta/ realização profissional	19	30,6	54	27,1	19	22,4	5	20,8

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2013

Tabela 5 – Em relação ao seu desenvolvimento

Variável	Categoria	F	%
Quais os principais investimentos que a empresa pode fazer para desenvolvê-lo?	Cursos de Pós-Graduação	144	38,9
	Treinamentos “On the Job”, ou seja, na prática	93	25,1
	Programas de Job Rotation	55	14,9
	Programas de Coaching e/ou Mentoring	47	12,7
	Palestras e Workshops de curta duração	23	6,2
	Sites de relacionamento entre colaboradores da empresa, games	5	1,4
	NR	3	0,8

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2013.

Tabela 6 – Recompensa por seu bom desempenho

Como você gostaria de ser recompensado por seu bom desempenho?	F	%
Incentivos financeiros	257	69,5
Promoção	220	59,5
Reconhecimento profissional/elogios	149	40,3
Cursos e treinamentos	145	39,2
Prêmios (viagem, hotel, restaurante)	83	22,4
Aumento dos benefícios	70	18,9
Flexibilidade quanto ao horário e local de trabalho	55	14,9
Concessão de dias adicionais de férias	21	5,7

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2013.

Tabela 7 – Motivo para pedir demissão de uma empresa

O que faria você pedir demissão de uma empresa?	F	%
Impossibilidade de crescimento	238	64,3
Baixa remuneração	197	53,2
Empresa antiética	134	36,2
Clima organizacional ruim	107	28,9
Falta de qualidade de vida	92	24,9
Não oferece estabilidade no emprego	60	16,2
Adquirir novas experiências/novos desafios	44	11,9
Não tem plano de benefícios/ incentivos	41	11,1
Lideranças (perfil dos líderes)	41	11,1
Inexistência de bom plano de carreira	35	9,5
Ausência de desafios	26	7,0
Falta de feedback	14	3,8

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2013.

Os dados obtidos com a questão acima vão ao encontro da pesquisa “Empresa dos sonhos 2009”, realizada com indivíduos da Geração Y, pela empresa Cia. de Talentos, em que as principais características esperadas de um gestor foram: “Conhecer o negócio da empresa, oferecer *feedback* constante, saber definir prioridades, desenvolver os profissionais da sua equipe, respeitar e estimular o comportamento individual, ser objetivo e claro em suas diretrizes”. Oliveira (2012) afirma que os jovens Y justificam a infidelidade às empresas devido a chefes distantes.

A Tabela 9 demonstra os resultados da pesquisa quanto à importância atribuída pelos respondentes aos itens que uma empresa deveria oferecer para reter profissionais. Ainda de acordo com os dados da Tabela 9, observa-se que o item “Oportunidades de crescimento e desenvolvimento” foi o mais escolhido na escala “Muito importante”, confirmando os resultados das questões em que foram avaliadas as características consideradas relevantes ao se escolher uma organização para trabalhar, as quais os fariam

pedir demissão de uma empresa, conforme a Tabelas 4 e a Tabela 7 respectivamente. O item “Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários” destacou-se também na escala como “Muito importante”.

A Tabela 10 demonstra os resultados da pesquisa quanto ao item “O que é ter sucesso profissional”, na percepção dos pesquisados.

Segundo os dados da amostra, verifica-se que há pouca diferença percentual entre as três opções consideradas mais relevantes: 23% consideram que sucesso profissional é “Equilíbrio entre vida pessoal e profissional”, 22,7% consideram que é a “Sensação de realização/de cumprir o que deseja”, 22,7% consideram que é “Fazer o que se gosta”.

Observa-se que as três principais definições de sucesso profissional escolhidas não estão ligadas ao fator dinheiro, mas sim ligadas à qualidade de vida e à realização pessoal. Para Oliveira (2011), a motivação está ligada à busca pela realização pessoal e profissional.

Tabela 8 – Quais as principais características que você espera de um gestor

Quais as principais características que você espera de um gestor	F	%
Conhecer o negócio da empresa	203	54,9
Desenvolver os profissionais da sua equipe	202	54,6
Ajudar a evoluir na carreira	133	35,9
Ser objetivo e claro em suas diretrizes	127	34,3
Respeitar/estimular o comportamento individual	118	31,9
Saber definir prioridades	113	30,5
Passar um feedback honesto	55	14,9
Oferecer feedback constante	51	13,8
Orientação e coaching	35	9,5
Recomendação para programas de desenvolvimento	23	6,2

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2013.

É uma necessidade que o ser humano possui em sua essência, e ela se mostra quando há um significado nas escolhas feitas na vida e quando o esforço empregado para a concretização dessas escolhas é reconhecido.

O Quadro 3, a seguir, destaca os principais resultados encontrados na pesquisa com relação aos fatores que atraem, motivam e retêm a Geração Y nas organizações onde trabalham. Deve-se considerar que os fatores atração, motivação e retenção podem estar interligados, pois o mesmo fator que pode atrair um jovem Y para uma organização pode ser também um fator que contribui para sua motivação e consequente retenção.

Como característica importante ao escolher uma organização para se trabalhar (atração, motivação), destacaram-se os fatores “Salário atrativo”, 63,2% das respostas; e “Possibilidade de crescimento”, com 47,3%.

Como itens considerados muito importantes na retenção de profissionais (retenção), destacaram-se a “Possibilidade de crescimento e de desenvolvimento”, com 77,% e a “Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários”, com 52,4%.

Como melhor maneira de investimento por parte da empresa para desenvolver seus colaboradores

(motivação, retenção), destacou-se o “Incentivo para a educação continuada”, ou seja, cursos de pós-graduação, com 38,9% das respostas, e “Treinamentos na prática”, com 25,1% das respostas.

E, por fim, como melhor forma de recompensa pelo bom desempenho profissional (motivação, retenção) destacaram-se os “Incentivos financeiros”, com 69,5% das respostas; e as “Promoções”, com 59,5%, conforme nos mostra o Quadro 3.

Assim, nas organizações, para que o ambiente de trabalho seja construtivo, as mesmas devem identificar as melhores qualidades de cada geração e, ao mesmo tempo, criar oportunidades para desenvolver talentos.

5. Conclusões

O presente estudo teve como objetivo desenvolver uma pesquisa com alunos de uma universidade, os quais se enquadram na categoria de Geração Y, identificando os fatores que os atraem, motivam e retêm nas organizações onde trabalham.

Foi possível identificar, a partir a análise desenvolvida, como os principais fatores que atraem, motivam e retêm os jovens da Geração Y nas organizações onde

Tabela 9 – Importância aos itens oferecidos pela empresa para reter profissionais

Qual grau de importância atribuí aos itens oferecidos pela empresa para reter profissionais?	Nenhuma importância		Pouco importante		Indiferente		Importante		Muito importante	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Possuir uma filosofia compatível com os meus valores pessoais.	9	2,4	40	10,9	71	19,3	183	49,7	65	17,7
Ter política de remuneração proporcional ao meu desempenho.	1	0,3	2	0,5	21	5,7	205	55,6	140	37,9
Proporcionar autonomia sobre como realizar o meu trabalho.	2	0,5	12	3,3	67	18,4	206	56,6	77	21,2
Oportunidades de crescimento e desenvolvimento.	-	-	4	1,1	8	2,2	72	19,7	281	77,0
Maior autonomia relacionada ao meu horário e local de trabalho.	8	2,2	41	11,2	123	33,6	141	38,5	53	14,5
Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários.	3	0,8	4	1,1	18	5,0	147	40,7	189	52,4
Propicia a troca de experiência com profissionais qualificados.	-	-	11	3,0	32	8,8	173	47,4	149	40,8
Maior flexibilidade na vestimenta, na comunicação e nos horários.	22	5,9	61	16,5	132	35,7	113	30,5	42	11,4

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2013.

trabalham os seguintes: Fator atração: salário atrativo, possibilidade de crescimento, realização profissional; Fator motivação: incentivos financeiros, promoção; Fator retenção: oportunidades de crescimento e desenvolvimento e qualidade de vida dos funcionários. Portanto, empresas que oferecem tais atributos são as que têm mais chances de atrair, motivar e reter profissionais da Geração Y.

Com relação ao tempo para trabalhar em uma empresa, a maioria da amostra considera ideal permanecer em um mesmo cargo por um período entre 13 a 18 meses. Tais dados confirmam a característica de imediatismo da Geração Y, pois, quanto mais jovem, mais curto é o período de tempo que este considera ideal permanecer no mesmo cargo em uma empresa.

Tabela 10 – Sucesso profissional

O que é ter sucesso profissional para você?	F	%
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	85	23,0
Fazer o que se gosta	84	22,7
Sensação de realização/de cumprir o que deseja	84	22,7
Ser reconhecido pelo trabalho	50	13,5
Ser bem-sucedido financeiramente	48	13,0
Ter estabilidade financeira	17	4,6
NR	2	0,5

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2013.

Quadro 3 – Resumo das respostas obtidas com a pesquisa

Atração (Tabela 4)	Salário atrativo (63,2%)
	Possibilidade de crescimento (47,3%)
	Poder fazer o que se gosta/realização profissional (26,2%)
Atração, retenção (Tabela 6)	Cursos de pós- graduação (38,9%)
	Treinamentos “ <i>on the job</i> ”, ou seja, na prática (25,1%)
Motivação (Tabela 6)	Incentivos financeiros (69,5%)
	Promoção (59,5%)
Motivação, retenção (Tabela 7)	Impossibilidade de crescimento (64,3%)
	Baixa remuneração (53,2%)
Retenção (Tabela 9)	Oportunidades de crescimento e desenvolvimento (77,0%)
	Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários (52,4%)

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2013.

No que diz respeito aos fatores que o jovem da Geração Y considera importantes ao escolher uma organização para trabalhar, destacaram-se: “Salário atrativo”, “Possibilidade de crescimento” e “Poder fazer o que se gosta/realização pessoal”. Quanto aos motivos que os faria pedir demissão de uma empresa, destacou-se o oposto aos dois principais fatores mencionados como atrativos: “Impossibilidade de crescimento” e “Baixa remuneração”. O fator remuneração teve destaque em mais de uma resposta, tanto no sentido de atrair jovens profissionais quanto em relação ao que os faria pedir demissão, e também como forma de recompensa pelo bom desempenho no trabalho; sendo assim, mais um ponto importante a ser avaliado pelas organizações.

Quanto aos investimentos por parte das empresas para desenvolver seus colaboradores, os respondentes consideram relevante cursos de pós-graduação e treinamentos “*On the job*”, ou seja, na prática. Tais resultados nos permitem inferir que o respondente já cursa a graduação. Portanto, a expectativa é de apoio das empresas para a educação continuada. Sobre a forma de recompensa pelo bom desempenho profissional, destacam-se os incentivos financeiros e a promoção. Entre as principais características esperadas de um gestor estão as de conhecer o negócio da empresa e desenvolver os profissionais da sua equipe.

Identificou-se que, dentre os aspectos que as empresas deveriam oferecer para reter profissionais, destacaram-se as opções “Possibilidade de crescimento e desenvolvimento” e “Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários”. Percebeu-se também que o item “maior flexibilidade na vestimenta, na comunicação e nos horários”, destacado por autores da pesquisa teórica como importante para a Geração Y, obteve, neste estudo, o maior número de respostas nas escalas “pouco importante” e “indiferente”.

Em relação à percepção dos pesquisados sobre o que é ter sucesso profissional, destacam-se equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sensação de realização/de cumprir o que deseja, e fazer o que se gosta, todas elas relacionadas, de certa forma, à realização pessoal. Apesar dos resultados desta pesquisa indicar que características oferecidas pelas organizações, como liberdade de vestimenta, de horários e de local de trabalho, por exemplo, não possuem tanta representatividade entre as respostas dos pesquisados, as empresas devem estar atentas a elas, pois também exercem influência e podem ser vistas como diferenças entre as organizações na visão dos profissionais.

Considera-se que a presente pesquisa apresenta aspectos relevantes para as organizações que têm interesse neste tema, visto que as informações geradas permitem entender melhor como os jovens da Geração

Y pensam e o que esperam das empresas. Portanto, as organizações precisam estar atentas ao perfil e à motivação para o trabalho dos jovens profissionais da Geração Y; e, somente assim, será possível reter os melhores profissionais.

Uma limitação da pesquisa foi o tamanho da amostra estudada que é bastante restrita, pois foi composta por estudantes da Geração Y de uma universidade na Região Metropolitana de Porto Alegre, que já possuem experiência laboral, abordados no *campus*, em ambiente acadêmico, excluindo estudantes que já ingressaram no mercado de trabalho e que estudam em outras universidades. Abre-se, portanto, espaço para desenvolver estudos envolvendo uma amostra com estudantes universitários da Geração Y, de todas as universidades do Estado do Rio Grande do Sul.

6. Referências

Barbosa, C. & Cerbasi, G. (2009). *Mais tempo, mais dinheiro*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.

Cia de Talentos, Grupo DMRH (2014). *Pesquisa “Empresa dos sonhos dos jovens 2014 Brasil”*. São Paulo, S.P. Recuperado em 30 janeiro, 2015, de <http://www.cia-detalentos.com.br/esj/brasil.html>

Cheese, P., Craig, E., & Roberts, T. (2009). *A empresa movida pelo talento: uma visão estratégica e holística da gestão de equipes de alta performance na era da globalização*. Rio de Janeiro: Campus.

Erickson, T. (2011). *E agora geração X? Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de intensa transformação*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul (2012). *Pesquisa “O Y Gaúcho”*. Recuperado em 4 maio, 2014, de <http://agencia.fecomercio-rs.org.br/agencia-pesquisas.php>

Hausser, F. (2011, junho). Quem somos nós? *Revista Marketing*, 462(44).

HSM Management (2010, julho/agosto). *Empresas dos sonhos e outras aspirações dos jovens*. São Paulo, 4(81), 42–52.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Sinopse dos Resultados do Censo 2010. Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade*. Recuperado em 16 de outubro, 2013, de <http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/webservice/default.php?cod1=0&cod2=&cod3=0&frm=piramide>

Lancaster, L., Stillman, D. (2011). *O Y da questão: como a geração y está transformando o mercado de trabalho*. São Paulo: Saraiva.

Lipkin, N. A., & Perrymore, A. J. (2010). *A geração y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Maximiano, A. C. A. (2011). *Introdução à administração*. (8a ed. ver. e ampl.) São Paulo: Atlas.

Meister, J., & Willyerd, K. (2010, May). Como orientar a geração Y. *Harvard Business Review*, 58–62.

Melo, L. (2014). Empresas perdem produtividade em conflitos de gerações. Recuperado em 3 de abril, 2014, de <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/empresas-perdem-produtividade-em-conflitos-de-geracoes>

Oliveira, S. (2011). *Geração Y: ser potencial ou ser talento? faça por merecer*. São Paulo: Integrare.

Oliveira, S. (2012). *Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações*. São Paulo: Integrare.

Tapscott, D. (1999). *Geração digital*. São Paulo: Makron Books.

Trotter, A. (2008, novembro). A geração mais esperta... ou não? *Gestão Educacional*, 27–28.

Vergara, S. C. (2012). *Gestão de pessoas* (11a ed.). São Paulo: Atlas.