



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Geração Y: Necessidade de Adaptação Empresarial em sua Gerência**

**Eduardo Alencastro**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**



## **Geração Y: Necessidade de Adaptação Empresarial em sua Gerência**

Análise dos fatores comportamentais da Geração Y, suas consequências no ambiente corporativo e como as empresas devem se adaptar na gerência destes novos profissionais.

### **Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: **Isao Nishioka**

**Rio de Janeiro, junho de 2015**

## **Agradecimentos:**

A conclusão desta importante etapa, e tudo o que ela representa simbolicamente, não seria possível sem as pessoas as quais agradeço aqui:

À minha mãe, Cláudia de Alencastro Guimarães, fornecedora única desta oportunidade e de diversas outras que trilharam meu caminho até aqui, além de todo apoio moral e suporte nas minhas escolhas. Gratidão imensurável.

À memória de meu pai, Luiz Octávio Bernardes, que ajudou a direcionar meu crescimento e escolhas.

A meu irmão, Guilherme, padrasto Pedro Moog, avós Cléia e Roberto, amigos e colegas de curso, por tornarem tudo mais fácil e prazeroso nesta minha caminhada. Ao meu orientador Isao Nishioka, pela confiança depositada, direções apontadas e apoio ao longo deste trabalho.

## **Resumo**

Alencastro, Eduardo. Geração Y: Necessidade de Adaptação Empresarial em sua Gerência. Rio de Janeiro, 2015. Número de páginas p. 56 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho busca identificar a necessidade que as empresas contemporâneas possuem de se adaptar internamente diante das características profissionais da geração Y, que formam parcela considerável da população ativa. O estudo analisa as demandas da geração Y em relação ao ambiente de trabalho e cultura organizacional e, a assim, é possível oferecer maneiras, instrumentos e práticas empresariais que contribuam para uma gerência mais eficaz desta força de trabalho, com a finalidade de retenção e motivação desta mão de obra, e conseqüentemente, obtendo melhor produtividade e resultado.

## **Palavras-Chave:**

Gerência da Geração Y, motivação da Geração Y, cultura organizacional, adaptação interna, clima organizacional.

## **Abstract**

Alencastro, Eduardo. Geração Y: Necessidade de Adaptação Empresarial em sua Gerência. Rio de Janeiro, 2015. Pages number p. 56 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present study aims to identify the need that contemporary companies have to adapt internally on the professional characteristics of Generation Y, which form considerable portion of the active population. The study analyzes the demands of Generation Y in relation to the work environment and organizational culture, and then, can offer ways, tools and business practices that contribute to a more effective management of this workforce, in order to retain and motivate this labor, and consequently achieving better productivity and results.

**Key Words**

Management of Generation Y, Generation Y motivation, organizational culture, internal adaptation, organizational climate.

## Sumário

1. O TEMA E O PROBLEMA DE ESTUDO	8
1.1. Introdução ao Tema e ao Problema de estudo	8
1.2 Objetivo principal do Estudo	9
1.3 Objetivos intermediários do Estudo	10
1.4 Delimitação e Foco do Estudo	10
1.5 Justificativa e Relevância do Estudo	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Conceito de Geração	12
2.2.1 A Geração Y	13
2.2.2 As Características da Geração Y e suas Causas	14
2.2.3 Os Valores e Características Profissionais da Geração Y	16
2.3 Motivação no trabalho	21
2.4 Cultura Organizacional	25
2.4.1 Mudança de Cultura Organizacional	26
2.4.2 Clima Organizacional	27
3. METODOLOGIA	28
3.1. Tipos de Pesquisa	28
3.2. Universo e Amostra	29
3.3. Seleção dos Sujeitos	30
3.4. O Procedimento de Coleta de Dados	31
3.5. Tratamento dos Dados	31
3.6. Limitações do Estudo	31
4. RESULTADOS	33
4.1. Descrição e Análise dos Resultados	33
4.1.1. Perfil do entrevistado	33
4.1.2. Características profissionais da Geração Y	36
4.1.3. Percepção da Geração Y sobre as organizações atuais	42
5. CONCLUSÃO	46
5.1. Sugestões e Recomendações para Novas Pesquisas	47
6. REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS	49
ANEXO	52
Questionário Pesquisa Quantitativa	52

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Teoria dos 2 fatores de Herzberg	22
Figura 2. A Pirâmide de Necessidade de Maslow	23
Figura 3. Idade dos Entrevistados	34
Figura 4. Gênero dos Entrevistados	34
Figura 5. Composição da Renda Familiar Mensal	35
Figura 6. Respondentes com Experiência no Trabalho/Estágio	36
Figura 7. Fatores que os Levariam ao Pedido de Demissão	37
Figura 8. Fatores de Desmotivação/Insatisfação no Trabalho/Estágio	39
Figura 9. Fatores considerados Mais Atraentes em uma Empresa	41
Figura 10. Fatores que mais aparecem na maioria das Empresas	43
Figura 11. Necessidade de Mudança/Adaptação das Empresas	45

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. A Geração Y no Trabalho	20
Tabela 2. Teoria X e Y de McGregor	24
Tabela 3. Total de Respostas	33

## **1. O TEMA E O PROBLEMA DE ESTUDO**

### **1.1 Introdução ao Tema e ao Problema de Estudo**

Em um mundo corporativo cada vez mais competitivo e globalizado, as empresas devem buscar diferenciais que lhes forneçam vantagens e forças. Um excelente trunfo é extrair o máximo de seu principal recurso, os humanos.

Pode-se observar, cada vez mais, empresas de sucesso com métodos e ambientes novos, mais informais e flexíveis, tais como Google e Apple. Elas são regularmente apontadas como bons lugares para se trabalhar, além de (coincidentemente ou não) apresentarem formidáveis resultados. Estas organizações mudaram a forma de se trabalhar ou apenas se adaptaram a um novo mundo?

Sobre este “novo mundo”, deve-se considerar o conceito de geração. É evidente que os costumes e hábitos dos habitantes de uma civilização vão progressivamente sofrendo modificações conforme a evolução desta. Segundo Karl Mannheim, a partir do princípio de que indivíduos contemporâneos recebem semelhantes estímulos sociais e culturais e, assim, possuem comportamentos e traços homogêneos, chega-se ao conceito de “geração”. De uma maneira geral, as características mais comuns e marcantes de um grupo de pessoas descrevem o comportamento e ideologias de determinada geração, e, a partir daí, analisam-se as causas, consequências e peculiaridades deste conjunto.

Mais além, como afirmou o espanhol Ortega y Gasset (1923), as mudanças sociais são decorrentes de conflitos ideológicos entre as gerações que se sucedem, ou seja, que as mudanças nas estruturas sociais, culturais e empresariais são intimamente ligadas ao choque de cultura entre as diferentes gerações, de uma forma que tais divergências ideológicas são o embrião das mudanças existentes.

Sendo assim, e considerando que as empresas e grandes organizações de hoje em dia foram, em sua grande maioria, fundadas, moldadas e impulsionadas por ideias e teorias de outras gerações, o que acontece quando um novo grupo de pessoas, criado e formado por outras ideologias, adentra nas organizações com um comportamento diferente, e muitas vezes conflitante, da atual cultura empresarial praticada por elas? Evidentemente que este conflito ideológico entre

profissional e empresa representa um fator responsável por perda de produtividade. Pode-se afirmar, então, que é preciso que as empresas se adaptem para extrair o máximo de seus recursos humanos provenientes de uma nova geração.

Na atual conjuntura, a nova geração é a chamada “Geração Y” ou “Millennials”. Para a maior parte dos autores, a Geração Y é formada por pessoas nascidas nos meados dos 1980 até meados dos anos 90 - jovens entre 18 – 35 anos -. Formam, então, a força de trabalho jovem presente no mercado de trabalho atual e correspondem a 34% da população ativa, o que os torna peças fundamentais no jogo corporativo tanto para o futuro quanto para o presente das empresas. Desta forma, é imprescindível para as organizações que saibam lidar, motivar e evoluir com os novos profissionais em questão. Sendo assim, identifica-se uma importante necessidade de saber quais as principais características desta geração, quais os seus objetivos e como eles são motivados e atraídos.

Assim, este trabalho procura identificar e compreender quais as demandas profissionais da geração Y e como as empresas podem se adaptar a elas em busca de melhor produtividade.

## **1.2.Objetivo Principal do Estudo**

Esta pesquisa tem por objetivo principal compreender melhor as características e demandas da Geração Y, visando servir de ferramenta gerencial complementar na sua gerência e orientação desses novos profissionais.

## **1.3.Objetivos Intermediários do Estudo**

Para atingir o objetivo final do estudo, foram estabelecidos objetivos intermediários que servem como auxílio e guia para o conteúdo estudado. E, para tanto, identificaram-se os seguintes objetivos intermediários:

Primeiramente, levantar as características comportamentais gerais da Geração Y, identificando também suas causas como embasamento para as conclusões.

Após isto, deve-se analisar as características profissionais da Geração Y no âmbito profissional e as demandas deste grupo etário sobre o ambiente e forma de trabalho.

Continuando, deve-se identificar e verificar se existe dissonância entre a forma, cultura organizacional praticadas atualmente e o que motiva e é esperado pela geração da Internet.

Por fim, o objetivo é levantar fatores e características organizacionais que motivem e otimizem a performance dos profissionais da Geração Y.

#### **1.4. Delimitação e Foco do Estudo**

O estudo será delimitado a jovens pertencentes às classes A e B da cidade do Rio de Janeiro. Esta delimitação se deve ao fato que as motivações de um jovem em situação financeira precária tende a ser mais estritamente ligadas a incentivos financeiros, o que geraria dissonância na pesquisa e coleta de dados. Segundo a Associação Brasileira de Empresas e pesquisas, as classes B e A são formadas por indivíduos que possuam renda familiar a partir de R\$ 1.764,00. Além disto, foram consideradas as seguintes características como delimitadores:

- Jovens pertencentes à Geração Y, ou seja, aqueles que estão na faixa etária entre 18 e 35 anos.
- Apenas jovens que estejam inseridos no mercado de trabalho. Este pré-requisito existe para que as respostas e visões do respondente sejam baseadas experiências próprias, e não apenas em suposições do entrevistado.

### **1.5. Justificativa e Relevância do Estudo**

Considerando que os recursos humanos de uma empresa são o patrimônio mais importante de uma empresa, este estudo procura encontrar as características que melhor definam a nova geração - denominada como Geração Y - e, com isso, ajudar a definir melhor os instrumentos de gestão que permitam às empresas gerir melhor e motivar os seus jovens profissionais para, conseqüentemente, melhorar o ambiente de trabalho, qualidade de vida na empresa e seus desempenhos e resultados.

A relevância do presente trabalho também abrange estudiosos do comportamento humano de diversas áreas tais como Psicologia, Antropologia e Sociologia. A área de Gestão de Pessoas, assim como pesquisadores em geral que poderão se beneficiar deste trabalho para estudos futuros semelhantes.

Outras áreas que lidam com este grupo etário podem se beneficiar, tais como professores, coordenadores e pedagogos em geral, com mais um instrumento para saber motivar e tratar estes jovens estudados.

Por fim, é relevante também para os próprios estudados, os jovens que podem analisar e entender seus próprios comportamentos, para inibi-los ou desenvolvê-los. De maneira geral, é relevante para as pessoas da Geração Y que podem ser munidos de informações sobre seus comportamentos e suas causas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Conceito de Geração**

Primeiramente, é essencial analisar e validar a estruturação do conceito de geração. Como e quando surgiu? Quais suas implicações e aplicações? Para isto, é necessário avaliar conceitos de diferentes filósofos e teóricos e trazer exemplos de gerações passadas para validações sobre a abordagem do tema.

Para grande parte de estudiosos do assunto, o conceito definido pelo sociólogo húngaro Karl Mannheim é o mais completo de todos. Para ele, em publicação póstuma em 1952, os indivíduos de uma mesma época recebem estímulos e influências sociais e culturais semelhantes, e assim, apresentam, de maneira geral, comportamentos similares, o que fornece um sentido de unidade e conformidade dos comportamentos e ideais de um grupo de pessoas, o que explica o conceito de geração.

Assim como para Mannheim, Dilthey (1989) também defende que fatores históricos e experiências marcantes independem de tempo biológico, ou seja, marcos, inovações e fatos influenciam mais nos comportamentos individuais do que o tempo isoladamente. Assim, refutam-se teorias como, por exemplo, de Augusto Comte (1998), que defendia que as gerações se substituíam sazonal e naturalmente ao passar do tempo, sem outras interferências.

Mais além, Mannheim ainda afirma que estes fatos marcantes ou inovações devem acontecer em “idades juvenis”, quando o “processo de socialização não foi concluído, e os aspectos de interpretação de realidade não são totalmente rígidos” para moldarem os comportamentos de um conjunto de pessoas. Ou seja, quando marcos importantes acontecem quando a percepção de mundo ainda não está solidificada, estes acontecimentos têm o poder de moldar características de um determinado grupo etário, corroborando com o conceito de geração.

Além disto, há uma corrente que afirma que os choques com gerações anteriores são determinantes na definição de características da geração substituinte, como defendia o espanhol Ortega y Gasset (1923), afirmando que indivíduos nascidos em um mesmo período compartilham de uma oposição a gerações anteriores e recentes, que definiriam sua “missão histórica”. Ou seja, os

componentes de uma geração têm uma tendência a se distinguirem de seus antecessores recentes.

O tema “Geração” ficou amplamente conhecido e disseminado ao longo do século 20, onde algumas gerações, como os “baby boomers”, que ficaram notavelmente conhecidos pelos comportamentos de ruptura e excêntricos, entraram em evidência e o assunto foi ganhando, assim, cada vez mais espaço e sendo progressivamente mais estudado e analisado (Weller, 2010).

Hoje, é possível observar uma crescente quantidade de material, reportagens e abordagens sobre este conceito, como forma de agrupar e caracterizar um grande grupo de pessoas.

### **2.2.1 A Geração Y**

A geração Y é a geração que sucede a “X”, daí sua nomenclatura. A geração X, por sua vez, foi assim denominada devido ao desconhecimento e incógnita que seria, presenciou mudanças de um mundo para outro, mais tecnológico, globalizado e comunicativo (Barcui, 2011). A sucessora da “Y” é a geração Z, os jovens mais conectados e inseridos em mundo móvel e tecnológico. A geração Y é formada por pessoas nascidas entre 1980 até meados da década de 1990 - neste estudo será considerado este modelo proposto por Lafuente (2009), que considera a geração Y pessoas nascidas neste período citado, já que não há uma limitação específica e diversos autores divergem-. Sendo assim, é um grupo etário predominantemente formado por profissionais que recentemente começaram a carreira profissional ou estão adentrando no mercado atualmente. São chamados também de geração do milênio ou geração da *Internet*.

É a primeira geração nascida e moldada em um novo mundo tecnológico, concebido a partir dos anos 80. Em 2012, esta geração representava 20% da população global (Borges, 2013), e correspondem a 34% da população ativa (15 a 65 anos), o que demonstra sua relevância na sociedade, e conseqüentemente, no mundo de trabalho.

Eles possuem outra concepção de trabalho, em um contrato de cunho psicológico bastante diferente do que foi estabelecido por gerações passadas. Muito além de apenas uma fonte financeira, o trabalho passa a ser para eles uma

fonte de evolução e satisfação. Esta percepção diferenciada muda toda a ideia de carreira, promoção e estabilidade, aspectos amplamente aclamados pelas gerações anteriores (Lombardia et al., 2008; Veloso et al., 2008)). Seus fatores mais críticos de influência foram os céleres avanços tecnológicos, que resultaram em uma série de comportamentos inerentes a estes jovens, os quais serão abordados nos próximos tópicos.

É importante diagnosticar que, em ambientes rurais ou isolados de tecnologia e civilização, não se pode aplicar o conceito de geração Y e seu agrupamento etário, pois há pouca ou nenhuma interação com mudanças significativas sociais ou tecnológicas nessas situações.

### **2.2.2. As Características da Geração Y e suas Causas**

Este tópico analisa as características comportamentais da “geração da *internet*” através do entendimento das influências e ambientes vividos por este grupo de pessoas em seu crescimento e desenvolvimento. O objetivo é traçar uma relação entre seus fatores de influência e as consequências no futuro da geração Y, com a finalidade de enumerar suas características e, após, aplicá-las no âmbito profissional.

Segundo Kullock, grande parte da geração em questão se beneficiou de um período econômico avantajado, o que lhes proporcionou prêmios materiais, “presentes” sem muito mérito ou esforço em troca. Além disso, há quem afirme que os bens materiais presenteados seriam uma forma de proporcionar aos filhos o que não se teve na própria infância. O filósofo, escritor, educador e especialista no assunto geração Y, Mário Sérgio Cortella (2009), afirma ainda que a inserção da mulher no mercado de trabalho também fez com que os jovens, além de maior liberdade, tiveram pais que compensaram a ausência com presentes e outros agrados, gerando nesta geração pessoas com necessidade deste tipo de bonificação posteriormente. Este tipo de ação configurou na geração Y a noção que devem ser reconhecidos e premiados a todo momento, mesmo sem muito mérito.

Seguindo ainda a linha de raciocínio de Elline Kullock, além de presentes e prêmios, os pais da geração da *Internet* também foram protetores demais, minimizando os erros, muitas vezes deixando impunes os jovens Y,

supervalorizando pequenas conquistas. As figuras dos pais também foram muito contundentes em estimular a confiança de seus filhos (Barcui, 2011). No mesmo teor de recompensa material, mas em uma abordagem mais efetiva, Cortella enumera algumas características marcantes derivadas deste fator:

- Dificuldades de lidar com punições, críticas ou ofensas;
- Autoconfiança;
- Menor nível de comprometimento e esforço com suas responsabilidades e tarefas;
- Propensão a liberdade tanto ideológica como física;
- Dificuldades em lidar com deveres e imposições;
- Rejeição a muitas formas de obediência e subordinação; e
- Valorização do lazer e qualidade de vida.

Em um âmbito tecnológico e social, Kullock afirma que, devido às novas tecnologias e aparelhos disponíveis, a forma de se comunicar também é claramente distinta, e apresenta formas menos pessoais de interação, tais como mensagens de texto ou até via vídeo, o que origina mais abrangência na comunicação, mas a torna menos pessoal e diminui a qualidade da troca de informação, propiciando mais ruídos. Na mesma linha, a comunicação da geração Y também ficou mais informal e coloquial.

Cortella afirma que, resultado do cenário desenvolvido tecnologicamente e da *Internet* que cercou a geração *Millennials*, eles são capazes e predispostos a realizar multitarefas de maneira simultânea. Tiveram muito acesso à informação e continuam a ter esta fonte, o que, conciliados com estímulos à competitividade (jogos, etc), originou afimco por evolução intelectual e técnicas. Têm tendência a se desgastarem de tal atividade rapidamente e passar para a próxima, devido a quantidade de ofertas que possuíram. Têm tendência à impaciência.

Um ponto crucial desta geração e determinante de vários comportamentos e aspectos deste grupo etário é a fonte de informação inesgotável proveniente da *Internet*. Cortella afirma que, com isso, a instituição da Escola e Faculdade, por exemplo, que antes eram praticamente as únicas fontes de conhecimento e evolução, perderam muita força com os jovens, assim como os pais deles, que assim não puderam passar seus conhecimentos e doutrinas. Desta forma, a geração Y é acostumada a buscar suas próprias ideologias e terem a liberdade de

pensar e ouvir diferentes opiniões, sendo abertos a discussões e diferentes opiniões.

Segundo Kullock, os jovens viram os conceitos de apego ao trabalho da geração anterior sofrendo desgaste, como estresse, depressão e outras doenças originadas por tal fator. Daí, então, surge a valorização da qualidade de vida e culto ao lazer.

Segundo André Barcui, especialista em novos gerentes e geração Y, desde novos a geração da *Internet* foi estimulada e incentivada a se preocuparem mais com questões ambientais e ecológicas e, assim, este aspecto está inerentemente ligado a eles na percepção do mundo. De modo similar, foram educados para eliminar seus preconceitos étnicos e sociais e a abraçarem a diversidade, valorizando ações sociais como nunca antes. Estes fatores educacionais contribuíram para este grupo etário ser mais solícito e presente nas questões ambientais e sociais.

Foram enumeradas, então, as principais características da geração Y e suas causas segundo os dois autores escolhidos como referência neste tópico. Reunidos e entendidos os comportamentos do grupo analisado, pode-se aplicar e adaptar estes comportamentos no ambiente de trabalho, foco principal do estudo

### **2.2.2. Os Valores e Características Profissionais da Geração Y**

De maneira geral, a geração da *Internet* tem comportamentos profissionais distintos de suas outras gerações, assim como suas peculiaridades em geral. Como defende Lombardía (2008), não haveria como motivar os funcionários “Y” conforme benefícios e desafios de antigamente. Levantados seus traços pessoais, é possível avaliar como eles podem ser observados no mundo corporativo através da adaptação de tais comportamentos ao ambiente de trabalho. A seguir, todos os aspectos enumerados anteriormente serão analisados individualmente para seu traço profissional equivalente.

- **Necessidade de Premiação:** Esta bonificação não necessariamente é financeira, como constata Sidnei Oliveira, consultor e *expert* em conflito de gerações. Ela pode vir através de reconhecimento constante, elogios e de exigência

de *feedback* positivo, independente da qualidade do trabalho ou tarefa. Ainda segundo Oliveira, podem se sentir frustrados com a falta desse reconhecimento frequente, prejudicando sua motivação. Por outro lado, essas atitudes de reconhecimento podem ser mais motivadoras que prêmios financeiros na visão deste grupo etário. Assim como foram abastados por um período econômico avantajado, a geração Y não se preocupa financeiramente como seus antepassados, e a questão salarial pode não fazer tanta diferença para estes profissionais.

- **Dificuldade de Lidar com Punições, Críticas ou Ofensas:** Estritamente relacionado ao mundo de negócios, onde *feedbacks* negativos terão impactos mais profundos, punições (exposição de falhas ou alocação de tarefas desnecessárias são alguns exemplos) não são facilmente toleradas por essa geração, assim como críticas poderão desmotivá-los ou torná-los insatisfeitos demasiadamente. (Kullock, 2011)

- **Autoconfiança:** Muitas vezes é um aspecto que inibe a insegurança e permite corajosas atitudes e decisões, porém pode levar à arrogância, prepotência e à tendência a culpar outros por eventuais falhas cometidas. É apontado também como um aspecto estimulante de liderança, e a falta de oportunidades em uma organização de exercer o papel de líder eventualmente ocasiona insatisfações, assim como posições com pouco grau de desafio ou responsabilidades. (Barcaui, 2011).

- **Menor Nível de Esforço:** Os profissionais “Y” valorizam um ideal de trabalho mais eficaz do que árduo, prestigiam mais a criatividade ao esforço (Cortella), soluções tecnológicas ao trabalho braçal e têm tendência a se afastarem de cargos que exijam o oposto, o que os leva a conflitos com gerações passadas. Nesta mesma linha, é consequente que valorizem a meritocracia sobre o tempo no cargo.

- **Gosto pela Liberdade:** Os profissionais “Y” têm dificuldades de aceitar imposições que restrinjam sua liberdade, ou seja, tendem a preferir horários e

locais flexíveis no exercício das atividades. No âmbito da liberdade ideológica, são propensos a trabalhos que estimulem a criatividade e têm rejeição a tarefas repetitivas, burocráticas, que não os desafiem intelectualmente. Da mesma forma, obrigações de vestuário e de linguagem específica não os satisfazem e são adeptos da informalidade. (Lafuente, 2009)

- **Resistência a Ordens:** No ambiente profissional, esta é uma característica conflitante e inerente nas organizações. A geração do milênio costuma preferir ambientes menos hierárquicos e descentralizados, com comunicação mais horizontal e menos vertical. Respeitam mais as lideranças colaborativas e participativas (Rivellino, 2011)

- **Valorização da Qualidade de Vida:** Segundo Cortella, o hedonismo dos profissionais “Y” se transfere para o trabalho naturalmente. Não lhes atraem trabalhos exaustivos ou que exijam demais, mesmo com recompensa financeira elevada. Novamente, agradam-lhes horários flexíveis e mais curtos, assim como ambientes e tarefas em geral que lhes tragam satisfação pessoal. Conforme Silvia (2011), os jovens “Y” focam bastante no presente, pouco realizando planejamentos futuros e sacrifícios, o que também origina mudanças rápidas de emprego se não estiver satisfeito, ou seja, não se importam tanto com estabilidade no cargo como observado em gerações passadas.

- **Multitarefas e Impaciência:** Sendo acostumados a realizar mais de uma atividade desde novos, os funcionários “Y” lidam bem com alocação de mais de uma tarefa, são adeptos à rotatividade interna para exercer mais de uma função e podem se sentir motivados quando postos a lidar com diversos assuntos (Loiola, 2013). Por outro lado, sentem-se desmotivados com atividades repetitivas e burocráticas, fazendo com que sua impaciência agrave o problema. A ociosidade também os desagrada em maior grau. (Silvia, 2011)

- **Necessidade de Discutir ou Questionar:** Tendem a ser questionadores das ordens, o que não era muito praticado nas estruturas mais convencionais, não necessariamente representando afrontamento, mas podendo gerar conflitos

(Oliveira). Procuram saber razões e se há coerência para tais tarefas, gostam de ser mais participativos e decisivos.

- **Preocupações Ambientais e Sociais:** Segundo Barcui (2011), o profissional Y tem enraizado os valores ambientais e sociais na sua visão de mundo, o que faz com que no trabalho eles valorizem empresas e ações ecologicamente corretas ou de cunho social relevante. São indivíduos que levam mais a sério as questões acima que seus antepassados, e deslizes neste sentido de sua organização ou funcionários podem os levar a consequências negativas mais drásticas, assim como o oposto pode motivá-los com mais intensidade.

-**Vontade de Evolução Pessoal:** No âmbito organizacional, pode-se perceber que a falta de perspectiva de desenvolvimento profissional individual ou treinamento afastam os funcionários Y de uma empresa mais do que qualquer outros. Por ser um grupo competitivo e impaciente também, evidencia-se claramente a causa desta repulsa por estagnação profissional. (Oliveira, 2009)

A tabela I, “A Geração Y no Trabalho”, ilustra um pouco algumas rupturas de ideologias, citadas nos autores anteriormente referenciados, que corroboram com o que foi explicitado, partindo de uma ótica mais comparativa entre as gerações.

Tabela 1 – A Geração Y no Trabalho

<b>Principais Mudanças que a Geração Y trouxe para o mercado de trabalho</b>	
<b>Antes da Geração Y</b>	<b>Depois da Geração Y</b>
Vida profissional é diferente de vida pessoal	Vida profissional e vida pessoal estão integradas
Tempo de serviço = promoção	Talento = promoção
Expediente das 9 às 18h, local de trabalho definido	Horário indefinido, local de trabalho indefinido
Preferência por contato pessoal	Preferência por contato visual
Veste sempre a camisa	Veste a camisa quando necessário se suas necessidades forem atendidas
Veste-se pensando no sucesso	Veste-se pensando na expressão de sua individualidade
Comunicação hierárquica, chefe merece respeito	Comunicação lateral, chefe tem de demonstrar coerência naquilo que fala para conquistar o respeito
Ações sociais são importantes	Ações sociais são fundamentais

*\*Fonte: Nicole Lipikin e April Perrymore. A geração Y no trabalho. Campus/Elsevier, 2010.*

Tendo mapeado as configurações da geração Y, e conhecendo os valores e características profissionais dela, é importante analisar quais destes aspectos se encontram com mais força e são mais determinantes nas ações e atitudes relacionadas ao trabalho deste grupo. Só, então, será possível identificar maneiras de motivar os profissionais “Y”.

Motivação é questão cervical deste presente estudo, e é importante destacar sua importância no desempenho empresarial para que o trabalho tenha relevância. Portanto, adentra-se neste aspecto fundamentalmente latente da Administração de Empresas.

### **2.3. Motivação no Trabalho**

A motivação é um tópico amplamente debatido e discutido no estudo da administração de empresas e de recursos humanos. Segundo Zanelli, (2004), a motivação é um processo de ações e comportamentos difícil de ser analisado por não ser diretamente observado, mas auxilia na compreensão das decisões, escolhas e comportamentos dos funcionários. Vergara (1999) afirma que a motivação é a energia que impulsiona e direciona os seres humanos por causa das mais diversas necessidades interiores. Spector (2009) defende que a motivação é um estado emocional que impulsiona comportamentos de três maneiras: direção, intensidade e persistência. O primeiro é qual ação o indivíduo toma dentre as possibilidades, para depois mensurar sua intensidade, e por fim, qual engajamento ele continuará com tal comportamento. Em suma, é o que determina as atitudes e as intensidades das ações dos seres humanos.

Há diversas teorias sobre motivação feitas por diferentes autores em diversos contextos históricos, algumas teorias muito difundidas, analisadas e importantes no estudo das organizações são as de Herzberg, de Maslow e McGregor. Foram, respectivamente, a teoria dos dois fatores, a pirâmide de necessidades e as teorias X e Y.

A teoria de Herzberg defende que existem dois fatores independentes entre si que interferem no comportamento de um indivíduo: são os fatores higiênicos e os motivacionais (Chiavenato, 2004), conforme mostram os dois esquemas da Figura 1, “Teoria dos dois fatores de Herzberg” onde se mostram dois fatores: os motivacionais e os higiênicos.



Fonte: Idalberto Chiavenato, 2004

Figura 1 – Teoria dos dois Fatores de Herzberg

Os fatores higiênicos seriam responsáveis por causar insatisfação, e os motivacionais são os potenciais causadores da satisfação. Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas, a diversidade ou graus mais elevados de importância no intuito de motivar os funcionários. Por outro lado, a teoria sugere que problemas com salários, ambiente de trabalho ou benefícios podem dar origem a insatisfação de uma pessoa, porém, estes aspectos, mesmo se forem gratificantes, apenas deixariam de gerar insatisfação, o que não causa satisfação.

A Teoria de Maslow, por outro lado, estabelece a motivação que o indivíduo possui no cumprimento de uma hierarquia de necessidades que vai da base ao topo da pirâmide por ele elaborada, conforme resumido na ilustração da Figura 2, apresentada posteriormente.

A pirâmide demonstra como um cidadão parte das necessidades mais básicas e simples de serem atendidas para situações psicológicas mais complexas. A tendência é começar pela base e ao preencher determinado grau de anseio, passa-se ao próximo nível da hierarquia, porém é possível que haja carência em alguns níveis mais próximos da base e preenchimento de outro acima.



Fonte: Guimarães (2001)

Figura 2- A Pirâmide de Necessidade de Maslow

Esta teoria demonstra como a realização pessoal é a necessidade maior dos seres humanos. Aplicando esta hierarquia para o ambiente profissional, pode-se inferir o impacto que a auto realização e o reconhecimento alheio têm sobre as decisões e comportamentos de um colaborador. Serve também para corroborar com o fato de que salário, estabilidade e segurança não são fatores determinantes de motivação.

Já a famosa teoria X e Y, de McGregor na década de 60, contrasta com dois pensamentos e abordagens diferentes sobre os seres humanos. Enquanto a Teoria X apresenta uma análise antiquada, a Y surge para confrontar este ideal e demonstrar novas formas de lidar com os empregados.

Tabela 2 – Teoria X e Y de McGregor

<b>A Administração pela <u>Teoria X</u></b>	<b>A Administração pela <u>Teoria Y</u></b>
<b>Vigilância e fiscalização das pessoas</b>	<b>Autocontrole e autodireção</b>
<b>Desconfiança nas pessoas</b>	<b>Confiança nas pessoas</b>
<b>Imposição de regras e regulamentos</b>	<b>Liberdade e autonomia</b>
<b>Descrédito nas pessoas</b>	<b>Delegação de responsabilidade</b>
<b>Centralização das decisões na cúpula</b>	<b>Descentralização das decisões na base</b>
<b>Atividade rotineira para as pessoas</b>	<b>Atividade criativa para as pessoas</b>
<b>Autocracia e comando</b>	<b>Democracia e participação</b>
<b>Pessoas como recursos produtivos</b>	<b>Pessoas como parceiros da organização</b>

Fonte: Idalberto Chiavenato, 2004

Como pode-se observar – até uma coincidência com a geração Y – a Teoria Y sugere que as pessoas são motivadas por liberdade, responsabilidades e desafios e não como se pensaria na teoria X, onde os indivíduos assumem o papel de subordinação, sendo rotuladas como indolentes e preguiçosas (Chiavenato, 2004). Desde então, pode-se observar nas teorias de McGregor uma tendência ao estímulo do funcionário via métodos que lhes concedam participação e autonomia em suas tarefas, ideias que foram mais difundidas e estudadas com o passar do tempo.

Em relação a teorias mais atuais, é valioso contemplar a Teoria de Fixação de Metas/ Objetivos, proposta por Edwin Locke, que basicamente afirma que as pessoas são motivadas por metas específicas estabelecidas e objetivos traçados (Zanelli, 2004). Segundo Zanelli, as dificuldades das metas e o *feedback* do desempenho realizado para alcançar os objetivos são métodos motivadores que alavancam o desempenho do profissional. Da mesma forma, a auto-gerência, assim como o *feedback* auto gerenciado (quando o trabalhador consegue monitorar seu desempenho por si próprio) corroboram com melhor *performance*.

## **2.4. Cultura Organizacional**

Como observado, a qualidade de vida profissional e a identificação com sua empresa é algo valioso para os novos profissionais, o que direciona a abordagem para a Cultura Organizacional.

Para um dos principais autores em Administração de Empresas, Idalberto Chiavenato (1999), a cultura organizacional é o conjunto de características, normas, regras, costumes e hábitos que pessoas de determinadas empresas exercem diante das mais diferentes situações. Chiavenato também afirma que este conjunto determinará o fracasso ou sucesso de uma empresa dependendo do meio e das pessoas que as compõe. Chiavenato defende ainda que a cultura organizacional pode sofrer mudanças ao longo do tempo e ir se adaptando.

Corroborando a influência impactante de cultura organizacional, Deal e Kennedy (1982) defendem que esta pode ser definida como um sistema de regras informais sustentadas por valores, ritos e rituais de comunicação que orientam como os trabalhadores agirão e de que forma trabalharão.

Mais um exemplo é observado por Fleury e Fischer (1996), onde a “cultura organizacional é um substrato de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização”, ou seja, é um conjunto de valores que determinará as ações dos colaboradores.

Evidencia-se, então, o quão fundamental é a cultura organizacional no funcionamento de uma empresa e suas práticas, da mesma forma que a unidade de tais valores acarreta em uma conformidade de ações benevolentes para uma empresa, valores estes que podem e devem sofrer mudanças, como aborda o próximo tópico.

### **2.4.1. Mudança da Cultura Organizacional**

Adaptar-se às mudanças ambientais que envolvem sua empresa é essencial para a competitividade, visto a importância de manter uma unidade cultural nos processos e frente às diferentes situações enfrentadas por uma organização.

Para Vergasta (2001), “A cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação, de acordo com sua história, os seus atores e com a conjuntura”.

Como defende Weil (1997), uma cultura organizacional está entrelaçada aos movimentos presentes no sistema que está inserida a empresa, ou seja, sofre as modificações conforme o mundo muda, inerentemente:

“... uma cultura organizacional holística é um conjunto de valores, (...) ligados a uma visão não-fragmentada do mundo em que a organização é considerada um organismo vivo em constante movimento, constituindo um sistema de eventos com uma constante interação e interdependência de sistemas maiores ou menores.” (Weil, 1997).

Outro autor, Marcos Kissil (1998), vai mais além e diz que toda organização necessita mudar sua cultura organizacional, havendo revitalização e inovação, se esta quiser sobreviver no mercado.

Ou seja, conforme afirmam diversos autores e implicando as conclusões sobre a necessidade de mudança para a conjuntura atual, as culturas das organizações estão e ainda irão sofrer mudanças em sua estrutura devido a presente adesão dos jovens profissionais da geração Y, que apresentam inconformidades comportamentais em relação aos colaboradores mais antigos. Ignorar tais aspectos e sua relevância seria, então, prejudicial a uma organização que se recuse a mudar suas culturas, adaptando-se aos novos tempos.

## **2.4.2. Clima Organizacional**

O maior ativo de uma empresa são as pessoas, o que torna evidente a necessidade de olhar para seus funcionários para melhores desempenhos e resultados. Para Gil (2001, p. 15), as empresas não podem considerar seus funcionários como meros recursos, como máquinas, mas sim como parceiros que investem seu capital humano e têm expectativa do retorno do investido. É manifesta a importância que as pessoas têm na organização, assim como sua satisfação influencia no desempenho individual e, como consequência, geral.

Chiavenato (1999) diz que o clima organizacional reflete como os trabalhadores lidam com fornecedores e clientes, assim como o grau de satisfação que eles possuem.

Bergamini e Coda (1997, p. 98) simplificam um pouco mais, afirmando que o Clima Organizacional “ nada mais é do que o nível de satisfação ou insatisfação experimentado pelos empregados no trabalho”.

Este nível de satisfação afetará desempenhos e decisões pessoais como deixar tal empresa ou não. Um clima organizacional bom colabora para melhor ambiente de trabalho e, assim, satisfação e qualidade de vida. A cultura organizacional envolve o clima organizacional e, assim, a primeira deve estar alinhada com as pessoas para que o clima seja favorável e benevolente.

Como visto nas características da geração Y, a valorização da qualidade de vida no trabalho é alta, e o fator clima e cultura organizacional são fatores essenciais para o conjunto da percepção que o jovem profissional terá de uma empresa e, assim, determinante no seu grau de satisfação, desempenho ou permanência.

### **3. METODOLOGIA.**

Este tópico aborda os métodos que serão utilizados na pesquisa, a metodologia utilizada e os métodos escolhidos no desenvolvimento da pesquisa que será realizada.

Dividiu-se em alguns sub tópicos que descreverão detalhadamente o tipo de pesquisa, universo da amostra, seleção dos sujeitos, coleta e tratamento de dados, assim como as limitações e vantagens do método selecionado.

#### **3.1. Tipos de Pesquisa**

De acordo com a classificação proposta por Sylvia Vergara (1997), uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser considerada como descritiva e exploratória, uma vez que tem, por fim, compreender melhor parte da população que vem entrando no mercado de trabalho com características bastante diferentes das tradicionais e, desta maneira, tentar compreendê-la e fornecer elementos para que as empresas e as pessoas que lidam com seres humanos a compreendê-la melhor, para direcioná-la aos objetivos da empresa ou de uma instituição de ensino.

Quanto aos meios, pode-se classificar como:

- Pesquisa bibliográfica, tendo sido pesquisados diversos autores especializados no assunto, bem como artigos em pesquisas especializadas sobre recursos humanos ou, ainda, em periódicos de caráter mais geral que abordaram o assunto.
- Pesquisa de campo, pois foi pesquisada a população da classe A e B da cidade do Rio de Janeiro, cujas conclusões nelas se baseiam.
- Pesquisa telematizada, pois utiliza a internet como meio de pesquisa, com vários acessos em homepages de empresas especializadas no assunto

O método escolhido foi separado em duas etapas. A primeira parte, pelo referencial teórico, exploratória, ou seja, foram utilizados dados secundários já

existentes e disponíveis vias diferentes mídias para a elaboração de teses e hipóteses que forneceram teorias e desejos da Geração Y quanto às suas características no ambiente de trabalho, assim como sobre a necessidade de mudança nas organizações para que possam se adaptar às demandas dos novos tempos. Posteriormente, foi realizada uma pesquisa quantitativa através de um questionário-padrão, em anexo, e enviado virtualmente que buscou um número sólido considerável de respondentes que pudessem validar ou não as hipóteses pré-estabelecidas nas etapas anteriores. Nesta etapa, o volume é um fator potente, que indica com clareza a conformidade de uma opinião em determinados públicos.

Dados secundários foram levantados por diferentes canais, e têm por objetivo fornecer munição para formulação de teorias e ideias que serão aprofundadas posteriormente, mas servirão como consistente base, visando aproveitar o que já foi feito e pesquisado sobre o tema. Muitas pesquisas e afirmações acerca do assunto são publicadas, o que gera uma quantidade sólida de informações para serem interpretadas e validadas.

As perguntas constantes no questionário, em anexo, serão essenciais na validação das ideias e hipóteses elaboradas num primeiro momento de pesquisa. Elas também resultarão em percepções menos generalistas e mais voltadas para o público pesquisado, as classes A e B do Rio de Janeiro, membros da geração Y. Também servirão para refutar algumas possibilidades que possam ser inferidas por pesquisas secundárias que não condizem com a realidade da delimitação da pesquisa.

### **3.2. Universo e Amostra**

As amostras, como dito anteriormente, irão variar dependendo da pesquisa realizada em cada etapa. No levantamento dos dados secundários, foram autores e teóricos que são estudiosos de organizações ou *experts* na geração Y, para que se possa ter opiniões relevantes e consideráveis sobre a importância de mudanças nas organizações e sobre as características que compõe o perfil do novo profissional do mercado. Não haverá qualquer critério, além de pessoas que comprovadamente terão ou experiência ou estudos neste campo. Esta parte será

essencial na formulação de ideias que serão validadas através da próxima etapa, a pesquisa quantitativa.

A próxima parte dos questionários visará respondentes das classes A e B do Rio de Janeiro, pertencentes à geração Y, que estão ingressando no mercado de trabalho para entender as percepções e motivações deles sobre as empresas. A amostra desejada é aproximadamente de 80 a 100 pessoas, para que se possa ter ideias concretas com volume considerável. Não haverá qualquer distinção entre estado civil, sexo ou religião. É importante ressaltar que, nesta etapa final, quanto maior o número de respondentes que se encaixam no perfil desejado, melhor e maior o grau de confiança da pesquisa e de suas conclusões. Logo, serão selecionados respondentes por acessibilidade, visto que há um mínimo de respondentes desejáveis que é de 70, ou seja, a parte da divulgação indiscriminada via redes sociais e e-mail é válida, visto que haverá filtros na resposta que invalidarão qualquer respondente fora do universo pretendido

### **3.3. Seleção dos Sujeitos**

Assim como na parte do universo, a seleção pode ser dividida em duas partes. A primeira parte do levantamento de dados selecionará indivíduos com algum embasamento passado no assunto Geração Y ou em Organizações e mudanças organizacionais.

Na parte do questionário, haverá filtragens para que as pessoas que não sejam das classes A e B do Rio de Janeiro, integrantes da Geração Y, não tenham sua resposta computada, encerrando a pesquisa logo que uma destas informações seja conferida. O mesmo acontecerá, obviamente, para respondentes os quais as idades sejam inferiores a 17 ou maiores que 35. Devido ao número pretendido de respostas, a divulgação não será discriminante e não haverá seleção mais específica dos sujeitos.

### **3.4. Procedimento de Coleta de Dados**

Na etapa de pesquisa de dados secundários, os dados serão coletados através da *Internet*, Livros ou Artigos acadêmicos, via diferentes canais, sempre respeitando a autoria e reconhecimento dos autores.

Na próxima etapa, será utilizado um “Software” (Qualtrics), que coleta as informações automaticamente e possui ferramentas para realizar relatórios e gráficos da pesquisa automaticamente, rechaçando qualquer possibilidade de erro humano na coleta ou interpretação, ao mesmo tempo que acelera a análise e cria correlações mais complexas de serem feitas manualmente.

### **3.5. Tratamento dos Dados**

A primeira parte fornecerá elementos mais interpretativos e que ajudem a formular teses e teorias. Assim, será mais interpretativo e subjetivo e os dados, como são qualitativos, não poderão ser tratados conforme valores tangíveis, ou seja, há pouca capacidade de mensuração e tratamento analítico por gráficos ou relatórios nesta etapa.

Para o questionário, o tratamento será feito através da ferramenta *Qualtrics* que, automaticamente, conforme estipulado pelo usuário, realiza uma série de análises quantitativas referentes às perguntas respondidas. Por ser automático, o armazenamento é seguro e confiável e este tratamento dos dados inviabiliza qualquer possibilidade de má interpretação, erros de leitura, de escrita ou situações do gênero.

### **3.6. Limitações do Método**

Os questionários virtuais podem nem sempre refletir a opinião exata do respondente conforme um tema, restando-lhe preencher a que mais se aproxima. Do mesmo lado, o alcance da pesquisa pode ficar restrito a pessoas com um certo grau de proximidade do divulgador, o que impede uma visualização do cenário como um todo, mesmo tendo em conta um cenário reduzido ao Rio de Janeiro e pessoas das classes A e B, o que ajuda a reduzir o problema.

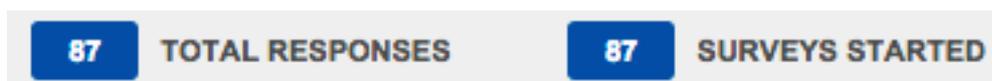
Exclui pessoas que não saibam lidar com a ferramenta ou analfabetas, apesar deste público ser reduzido nas classes A e B, que são foco do estudo. Elimina o auxílio ao respondente em casos de dúvida e incompreensões de qualquer aspecto da pesquisa.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Descrição e Análise dos Resultados

Com o intuito de corroborar as teses e teorias levantadas anteriormente, assim como para perceber novos comportamentos e características da Geração Y, foi realizada uma pesquisa quantitativa através do programa “Qualtrics”, na qual foram respondidos questionários *online*, em uma amostra de 87 respondentes, conforme a tabela “Total de Respostas”. As tabelas e dados são gerados de maneira automática pelo *Software*, eliminando qualquer possibilidade de erro humano ou fraude nas tabulações. As perguntas, resultados e sua análise serão expostos a seguir.

Tabela 3– Total de Respostas



#### 4.1.1 Perfil do entrevistado

Como se trata de pesquisas sobre a Geração Y, a primeira pergunta foi no intuito de confirmar se o respondente pertencia ou não a este grupo etário ou não. Desta forma, a primeira pergunta simplesmente questionava o entrevistado, que se tivesse entre 17 – 35 anos, ele seria adequado para a pesquisa. Os resultados foram satisfatórios, com apenas 1 respondente que não se enquadrava,



Figura 3 – Idade dos Entrevistados

Apesar de a pesquisa não diferenciar as respostas ou correlacionar os dados, foi perguntado o sexo do respondente, como garantia que não fossem apenas homens ou mulheres os entrevistados, o que poderia ocasionar discrepância e menor confiabilidade nos dados. Em suma, era importante não ter um gênero absolutamente predominante nos resultados. A figura 4 mostra a composição, por gênero, dos respondentes ao questionário.

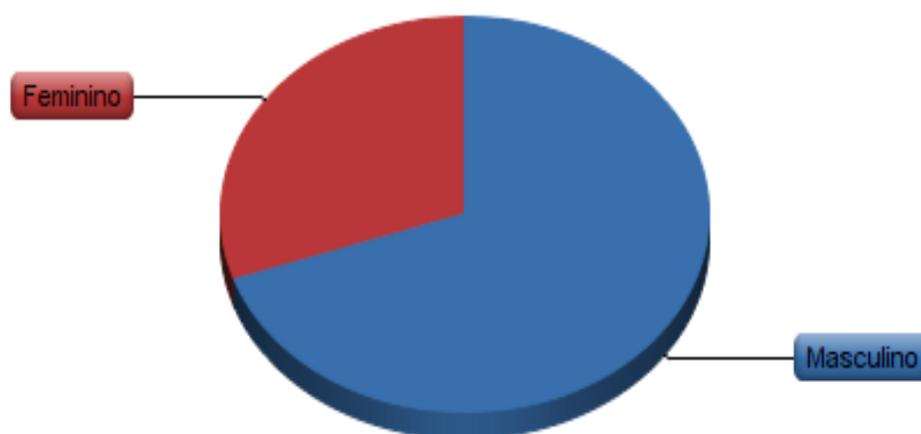


Figura 4 – Gênero dos Entrevistados

Outro aspecto delimitador da pesquisa era a classe social do entrevistado. Como explicitado anteriormente, o público alvo em questão eram pessoas pertencentes às classes A e B, já que a participação de outras classes sociais poderia gerar discrepância entre seus fatores motivacionais devido às respectivas situações financeiras. Foi então perguntado qual a renda familiar mensal, fator que é determinante de tais classes sociais. O objetivo era minimizar os respondentes com renda familiar abaixo de R\$1000,00, e a proposta teve êxito, visto que apenas 2 respondentes não se enquadravam no perfil desejado. A pergunta serviu como outra validação do perfil do Jovem Y analisado. O gráfico da figura 5 mostra a distribuição de renda em que se enquadraram os respondentes.

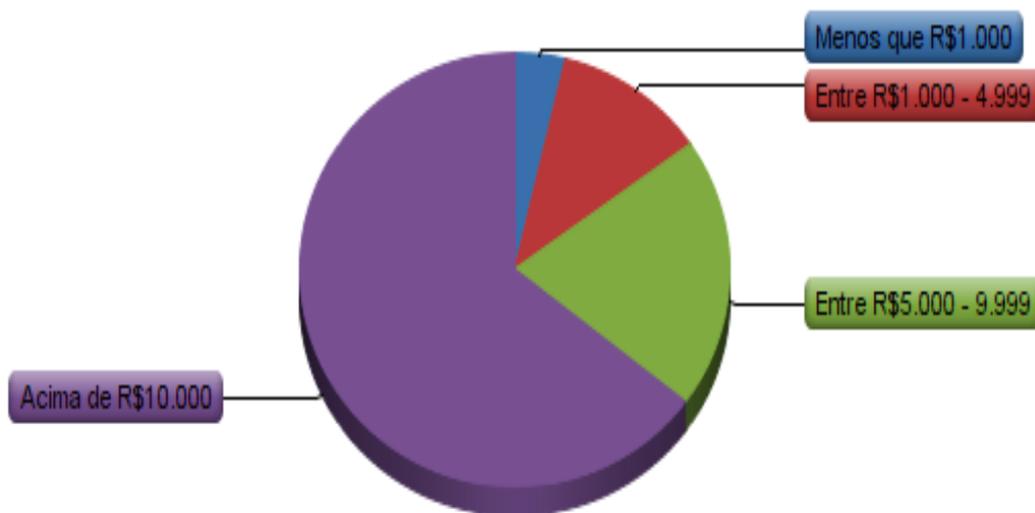


Figura 5- Composição da Renda Familiar Mensal

Outra delimitação requisitada era que o respondente já tivesse alguma experiência no mercado profissional, seja estagiário ou efetivado em algum cargo. Este pré-requisito se deve ao fato que suas respostas e opiniões sobre o mercado de trabalho fossem baseadas em fatos já experimentados, e não apenas em suposições e ideias do respondente.

Desta forma foi feita a seguinte pergunta: " Você já trabalhou ou estagiou para alguma empresa? " E o gráfico da figura 6 mostra os dados numéricos de resposta à pergunta.

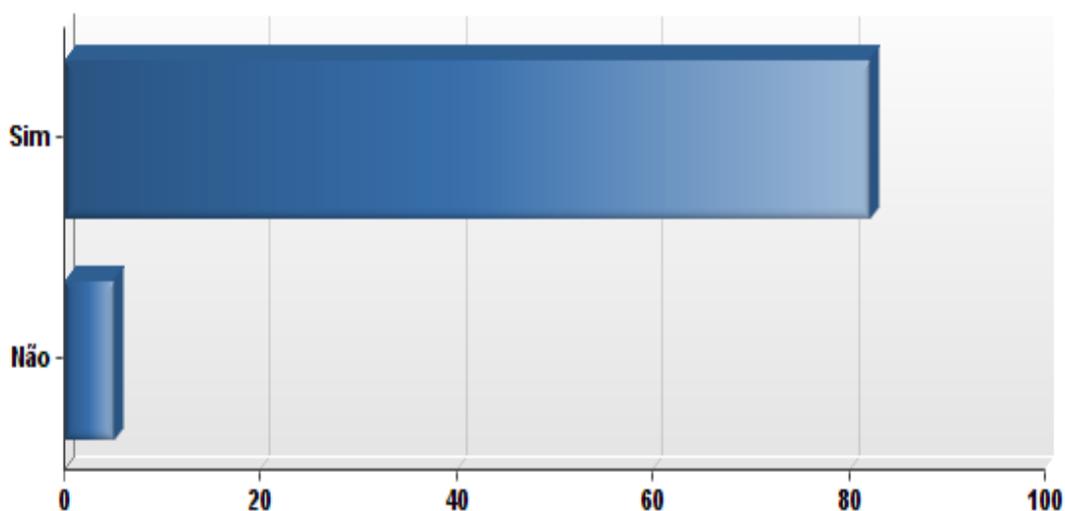


Figura 6 – Respondentes com Experiência no Trabalho/Estágio

A maioria absoluta já teve contato com o ambiente profissional, com apenas 5 respostas alegando o contrário. Estes respondentes não correspondem a um número significativo, e não comprometem a validação da pesquisa devido a seu baixo percentual, e, assim, não será considerado como fator que invalide a pesquisa e o perfil dos entrevistados.

Realizadas as pesquisas referentes ao perfil do entrevistado, e obtidos resultados que indiquem uniformidade com o perfil desejado para os respondentes, é viabilizado, então o prosseguimento do questionário para as perguntas que têm como objetivo traçar as características comportamentais destes membros da geração Y, pertencentes às classes A e B e que já estiveram em contato com o mercado de trabalho.

#### **4.1.2. Características profissionais da Geração Y**

Neste próximo levantamento, foram realizadas questões que buscavam mapear os comportamentos profissionais da geração Y. Através dos traços levantados nos referenciais teóricos, foi possível adaptá-los através de perguntas que pretendiam analisar a incidência e relevância de tais aspectos na visão dos membros do grupo etário em questão.

Todos aspectos levantados anteriormente foram transformados em opções simples para que fossem respondidos em uma série de questões. Por exemplo, o fator “Gosto pela Liberdade” foi relacionado a “horário inflexível” ou a “local inflexível” e assim por diante.

A primeira questão tinha como objetivo diagnosticar quais destes fatores eram críticos de insatisfação, que os levaria definitivamente a se demitirem ou saírem de um emprego ou estágio. Ou seja, o que de fato era crucial para que eles se mantivessem no cargo. Uma série de opções foi oferecida, na qual era possível

marcar todas ou nenhuma delas, conforme mostram os gráficos da figura 7.

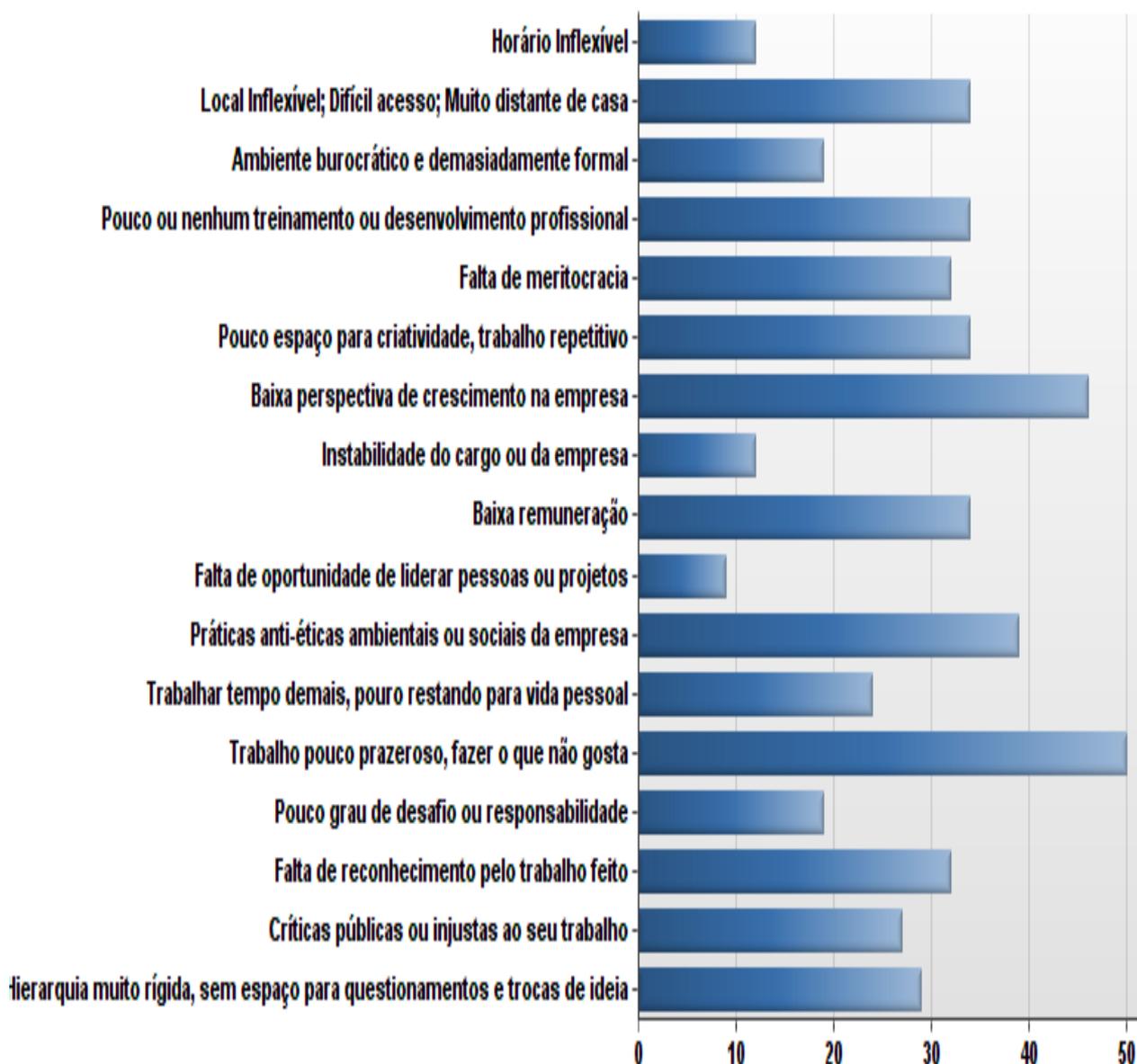


Figura 7 – Fatores que os Levariam ao Pedido de Demissão

Estas respostas reafirmam diversas teorias sobre a geração Y, da mesma forma que refutam outras ideias.

É importante destacar alguns fatores, em especial, que foram apontados como determinantes para saída de um emprego. “Fazer o que não gosta” foi isoladamente apontado como o aspecto mais desagradável para os respondentes, com 60% das respostas, o que reafirma o hedonismo e culto ao lazer previamente abordados. “Trabalho repetitivo” também alcançou alto grau de rejeição com 41% das repostas.

“Não ter perspectiva de crescimento na empresa” os desagrada de maneira marcante também (55%), o que demonstra que a vontade de evolução pessoal, assim como profissional, é prioridade para a Geração Y, que rejeita estagnação impiedosamente. Este último aspecto também é reforçado pelo baixo índice de rejeição ao item “instabilidade no emprego” (apenas 14%) e pela alta incidência de refutação a “pouco ou nenhum desenvolvimento profissional” (41%).

Outro fator de destaque na pesquisa corrobora a ideia de necessidade *feedback* e atenção frequente aos indivíduos da geração Y. “Falta de reconhecimento pelo trabalho” atingiu 39% das respostas que levaria a uma demissão deste funcionário. Como já levantado, práticas sociais e ambientais são bastante relevantes para a manutenção desta mão de obra, e indicou que “práticas antiéticas” neste sentido faria com que 47% das pessoas entrevistadas deixassem seus empregos.

Por outro lado, alguns fatores merecem destaque por apresentarem divergência com o que foi levantado nos referenciais. O gosto pela liberdade e por não querer trabalhar tanto foi um pouco refutado, e a questão do horário inflexível não determina demissão para quase 90% deles, assim como a baixa incidência de rejeição a trabalhar horas demais (29%).

O aspecto financeiro, apontado como menos determinante para eles em comparação com gerações passadas, não se confirmou na pesquisa, e 41% não hesitariam em sair de um cargo devido à baixa remuneração.

De uma maneira geral, a pesquisa realizada confirma que a geração Y não tolera funções que não lhes tragam prazer e não ter perspectiva de crescimento ou evolução. Desejam reconhecimento pelo trabalho, financeiramente ou não, e atitudes éticas de suas empresas.

A segunda pergunta neste sentido visava perceber quais destes fatores causavam insatisfação ou desmotivação nos profissionais da geração Y. Estes fatores não os levaria a uma demissão, mas seriam os fatores que os tornariam menos motivados e a produzirem menos. Uma série de opções foi lhes oferecida, às quais poderiam marcar todas ou nenhum, conforme mostram os gráficos da figura 8:

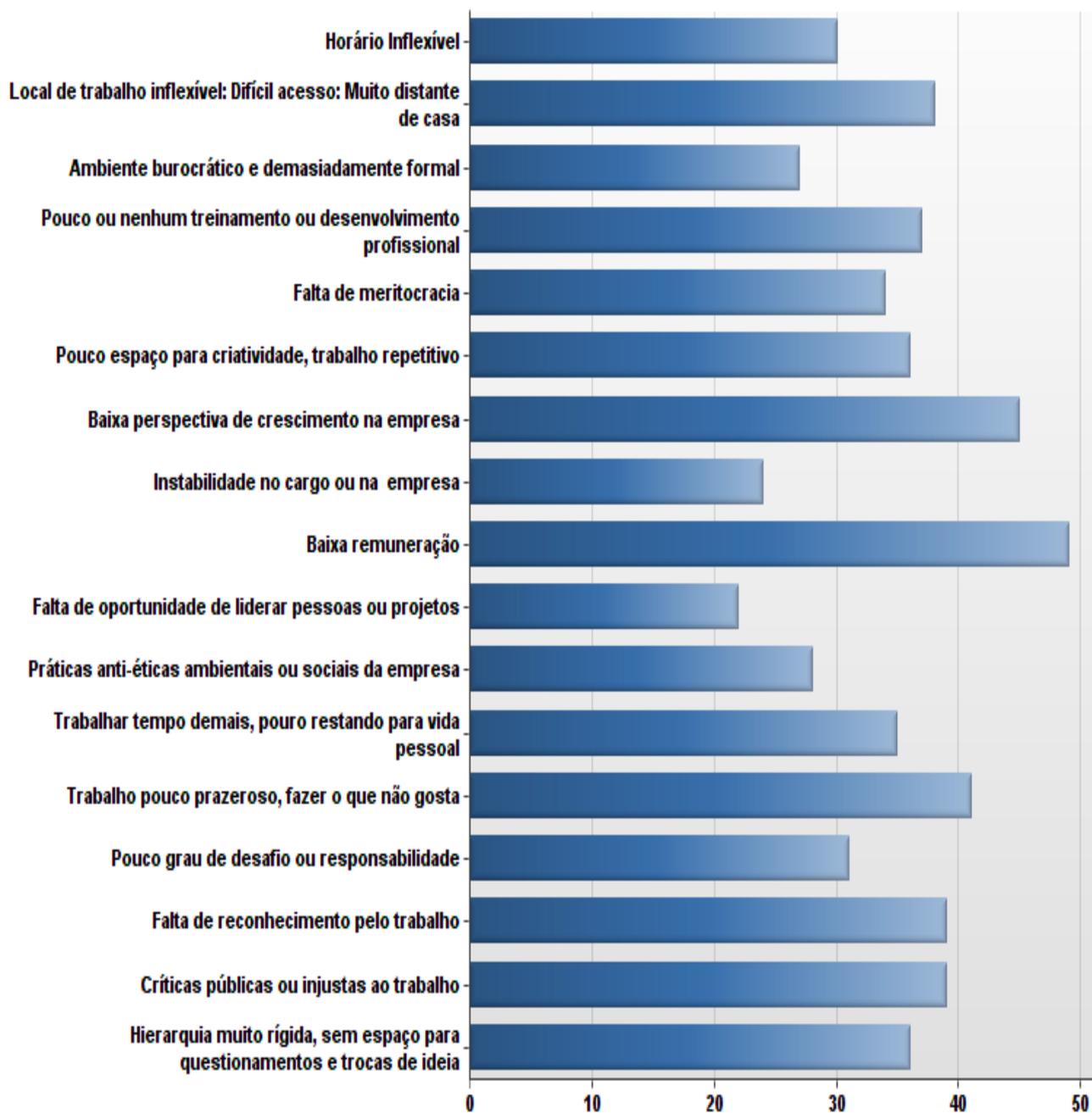


Figura 8 – Fatores de Desmotivação/Insatisfação no Trabalho/Estágio

Aqui, alguns itens que não são apontados como determinantes de uma demissão, ganharam força e a incidência de respostas marcadas, em geral, aumentou consideravelmente. Nesta etapa, a maior parte dos fatores ligados à geração Y, conforme a pesquisa exploratória, foram consideravelmente apontados como aspectos que determinem insatisfação e desmotivação destes funcionários.

É importante destacar o crescimento do item “baixa remuneração” (de 41% para 59%), o que indica que este fator é mais desmotivador do que causa de demissão.

Outro fator que também ganhou mais força do que a tendência média nesta pergunta foi “Horários Inflexíveis”, que apareceu, agora, com 36% (14% anteriormente). Isto revela que considerável percentual das pessoas da geração Y se sentem incomodadas com a obrigatoriedade de horários nas empresas, mas isto não origina demissões.

Alguns outros aspectos referentes ao ambiente, estrutura e função ganharam maior relevância neste item. “Ambiente burocrático e demasiadamente formal” é causa de insatisfação para 33%. Da mesma forma, 43% dos entrevistados afirmou que uma “Hierarquia muito rígida, sem espaços para questionamentos e trocas de ideia” lhes trazem algum tipo de insatisfação.

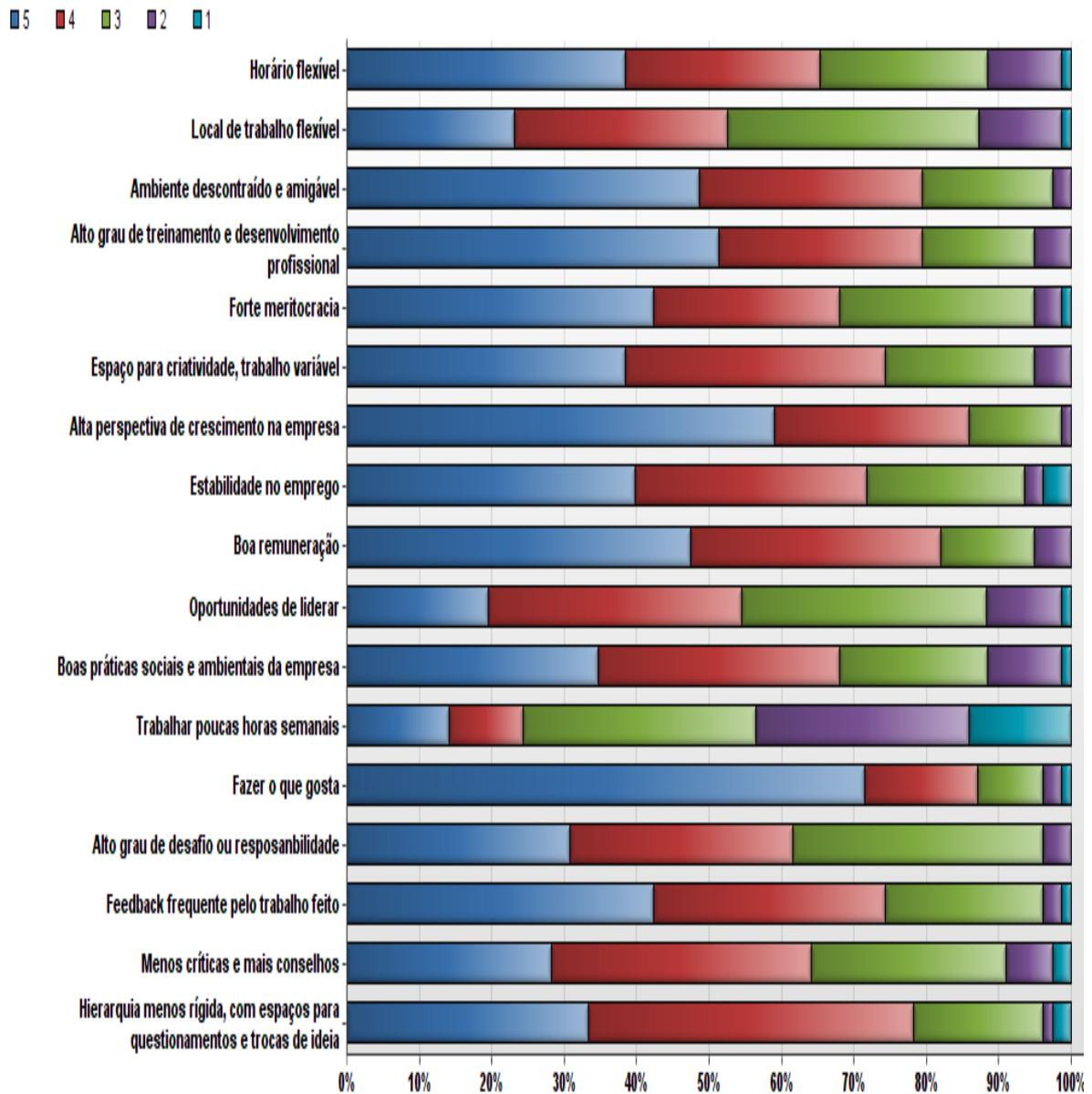
É possível inferir, então, que um ambiente mais informal e trocas de ideia podem ser uma boa ideia para que as organizações mantenham parte de seus funcionários desta geração motivados.

“Falta de oportunidade de liderar” cresceu de 11% para 27% dos entrevistados e “pouco grau de desafio ou responsabilidade” é desmotivador para 37% dos respondentes. Estes dados revelam que estimular desafios, responsabilidades e tarefas que tenham maior relevância podem ser importantes para que os colaboradores da geração Y se sintam importantes e satisfeitos.

Por fim, pode-se afirmar que algumas questões internas, de estrutura e ambiente ganham força no aspecto motivacional da geração Y. Atribuir funções de maior relevância, que não sejam repetitivas, oferecendo também a oportunidade de questionamentos e maior participação destes jovens são uma boa maneira de mantê-los motivados. Diminuir o nível de formalidade, burocracia e obrigatoriedade de algumas questões se mostram como boas maneiras de satisfazer os funcionários mais novos.

No próximo item, a abordagem foi feita de forma contrária, ou seja, a questão perguntava qual dos fatores era mais atraente para os respondentes. Os fatores foram postos de forma oposta, por exemplo, “baixa remuneração” passou a ser “alta remuneração”. Foi oferecida uma escala de 1 a 5, sendo 1 o fator de menor importância e atratividade de um cargo, em um grau crescente de

relevância na opinião dos funcionários da geração Y. O entrevistado deveria marcar obrigatoriamente uma destas opções para todos os fatores levantados.



“Se 5 = mais importante e 1 = menos importante”

Figura 9 – Fatores considerados Mais Atraentes em uma Empresa

Em conformidade com as outras perguntas, “Fazer o que gosta”, “Alta perspectiva de crescimento na empresa” e “Alto grau de treinamento e desenvolvimento profissional” apareceram como aspectos de maior atratividade e motivação na opinião dos entrevistados. Uma boa remuneração foi, em alinhamento com as respostas anteriores, citada como umas das características mais atraentes para os jovens da geração Y.

Por outro lado, alguns outros fatores que não representavam solidez marcante que determinassem saída de um cargo ou desmotivação, passaram a ser consideradas mais fortemente como fatores atrativos e, conseqüentemente, como motivacionais. É o caso de “Horário flexível”, “Ambiente descontraído e amigável”, “Forte meritocracia” e “*Feedback* frequente pelo trabalho feito”. São ações ligadas a cultura e ambiente interno que podem gerar satisfação e ânimo para seus funcionários, e devem ser olhadas com atenção pelos gerentes destes recursos humanos.

Como características que não causam tanta atração nas pessoas da Geração Y, é observado que “Trabalhar poucas horas semanais” é, com diferença significativa, o aspecto, entre os abordados, que menos atrai a geração da *Internet*. Com a maior parte das pessoas marcando de 1 a 3, pode-se inferir que este grupo etário não deseja ociosidade ou relaxamento, mas prezam, sim, por trabalhos desafiadores, prazerosos e relevantes para a empresa. Pode-se observar, também, que “Boas práticas sociais e ambientais das empresas”, apesar de serem consideradas fatores decisivos de permanência ou não em uma organização, não são originadoras tão marcantes de satisfação da geração Y, o que indica que este fator é considerado como obrigatoriedade por eles, um pré-requisito.

Novamente, como observado previamente, é possível identificar aspectos organizacionais motivadores e atraentes em uma empresa pelo ponto de vista dos funcionários mais jovens: ambientes mais informais, tarefas que lhes agradem, evolução pessoal, reconhecimento pelo trabalho são alicerces da motivação e satisfação dos funcionários Y.

#### **4.1.3. Percepção da Geração Y sobre as organizações atuais**

Este tópico foi abordado para verificar as percepções da geração Y sobre as organizações contemporâneas. É importante avaliar se os indivíduos em questão estão satisfeitos, com as formas que as empresas funcionam e como eles enxergam as organizações hoje em dia.

A primeira questão pedia a opinião dos entrevistados sobre a frequência que os fatores listados apareciam nas organizações. Os aspectos abordados foram os mesmos das questões que avaliavam sua importância, para que fosse possível

observar se os itens mais comuns nas empresas são os fatores críticos de rejeição na concepção da geração Y. Foram oferecidas três opções para cada tópico, que variavam de “aparecem na maioria das empresas”, “médio” e “na minoria das empresas”. Os gráficos da figura 10 mostram o resultado das respostas a essa pergunta.

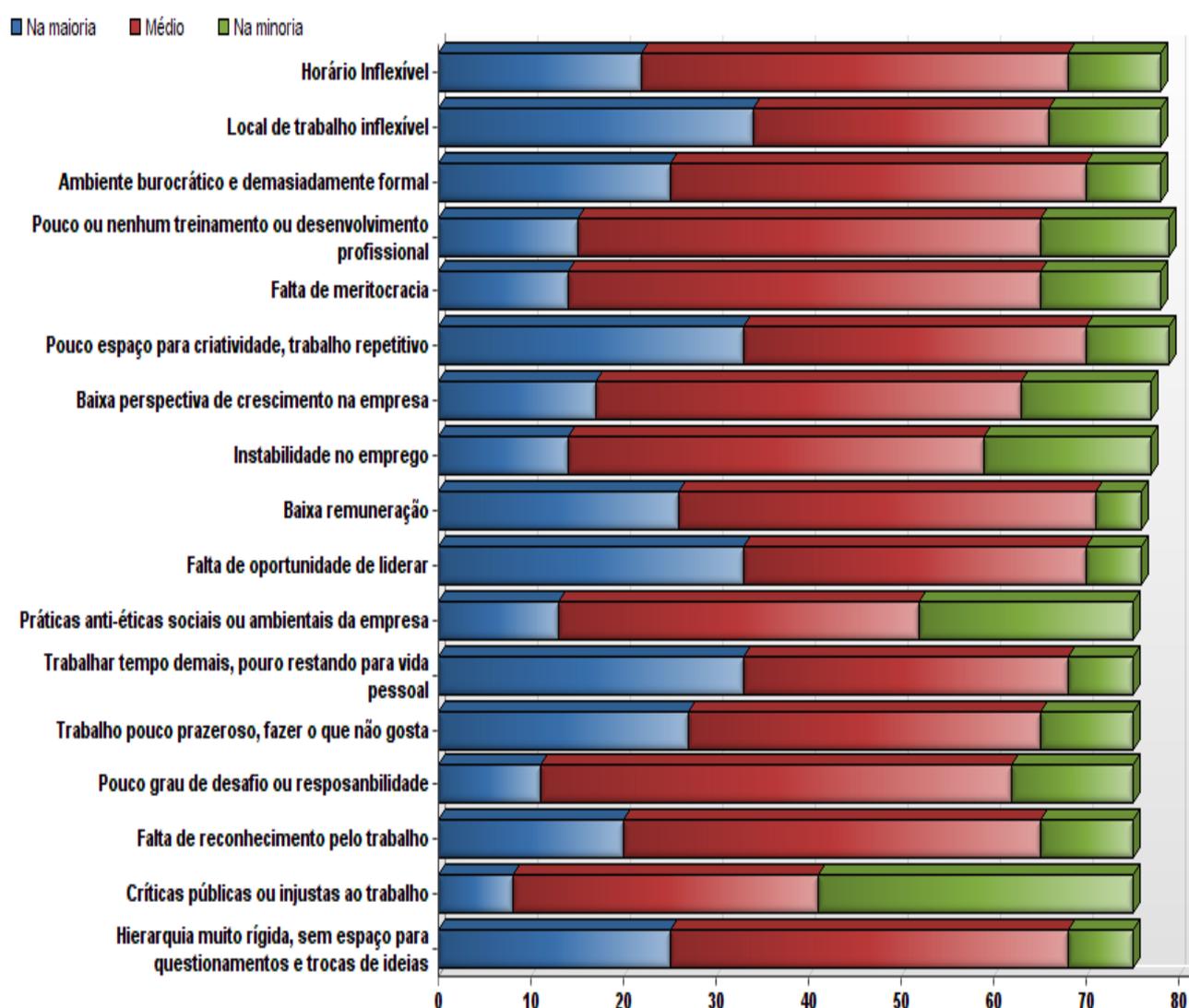


Figura 10 – Fatores que mais aparecem na maioria das Empresas”

Alguns itens se mostraram muito presentes nas empresas, pela concepção dos entrevistados. Vale destacar os fatores considerados determinantes em uma demissão, ou causadores de insatisfação e desmotivação, que são considerados comuns nas organizações, segundo os funcionários Y.

“Trabalhar tempo demais” e “Fazer o que não gosta” e “Trabalho repetitivo” aparecem na maior parte das empresas segundo 44%, 36% e 44% respectivamente. É uma situação alarmante, pois são dois fatores que afastam e desmotivam estes trabalhadores de forma considerável, como observado anteriormente.

“Ambiente demasiadamente formal”, “Hierarquia muito rígida” e “Local de trabalho inflexível” são fatores ligados a algumas formalidades que não são muito bem recebidas pela geração Y que, segundo eles, aparecem na maior parte das organizações, com 33%, 33% e 45%, respectivamente. Sendo assim, é necessário que os gestores e gerentes atentem para estes aspectos e na tentativa de melhor gerir seus funcionários Y.

Esta pergunta é importante e ajuda a analisar que alguns fatores, como “baixa perspectiva de crescimento na empresa”, considerados importantíssimos para a nova geração, não são tão comuns de serem vistos. Da mesma forma, alguns fatores desmotivadores de formalidade e hierarquia são mais comuns nas percepções deles, e têm de ser lidados para maior nível de motivação e menor rotatividade.

A última pergunta tinha como objetivo simplesmente averiguar se, na percepção da geração Y, é necessário que as empresas se adaptem às novas demandas de um novo mundo e de pessoas com comportamentos diferentes. A partir, de uma afirmação, o respondente tinha que selecionar se concordava ou não com tal ideia. A afirmativa dizia que as empresas ainda devem se adaptar para melhor reter e motivar seus funcionários mais novos, e as respostas resultantes estão resumidos nos gráficos da figura 11.

As respostas demonstram uma situação importante, que reforça a ideia central do presente estudo, que defende que é necessário que as empresas se adaptem em vista das mudanças comportamentais apresentadas pela geração Y.

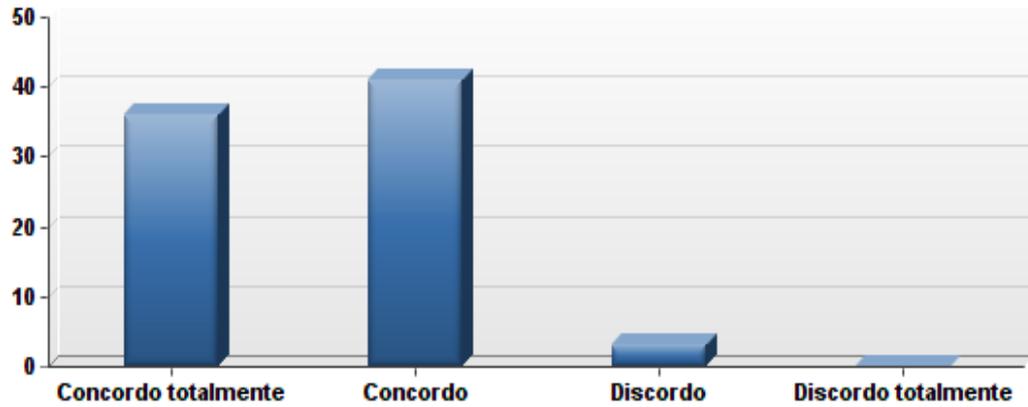


Figura 11 – Necessidade de Mudança/Adaptação das Empresas

Apenas 4% discordaram da afirmativa, enquanto nenhum “discordou totalmente”. Entre os 96% que concordaram, 45% concordaram totalmente com o pensamento.

Segundo a geração Y, há diversos aspectos desinteressantes e desmotivadores que são comumente observados nas atuais organizações, e há necessidade de modificá-los para manter seus funcionários da geração Y no cargo, e motivados.

## 5. CONCLUSÃO

Com o avanço da tecnologia, as organizações cada vez mais se assemelham em ferramentas tecnológicas, máquinas e outros recursos de trabalho. Consequentemente, o diferencial entre elas é, em nível crescente, os recursos humanos, os funcionários das empresas. Deve-se extrair o máximo de seus colaboradores em busca de produtividade mais eficaz. A geração Y, pessoas entre 18 e 35 anos, corresponde atualmente a cerca de 34% da população ativa (de 15 a 65 anos) e aplicar uma boa gerência sobre eles pode ser determinante entre o fracasso e sucesso de uma empresa.

Como abordado anteriormente, este grupo etário apresenta características e expectativas bastante diferentes de gerações passadas, devido a forma como foram criados e ao ambiente tecnológico e globalizado que os cercou e moldou seus comportamentos. É necessário, então, que as empresas adaptem seus ambientes de trabalho e suas culturas organizacionais (comunicação, formalidade, flexibilidade e etc.) para que extraiam o máximo desta força de trabalho e possam se manter fortes na disputa empresarial.

São trabalhadores que demandam fazer o que gostam e pretendem evolução pessoal e profissional. Querem realizar tarefas que não sejam repetitivas, que demandem certo grau de desafio e responsabilidade e esperam reconhecimento e *feedback* sobre a execução de seu trabalho. Da mesma forma, esperam boa remuneração, assim como não hesitam muito em sair de um emprego.

Pode-se inferir que, de uma maneira geral, são pessoas que desejam ter uma participação mais eficaz nas atividades da empresa e, ao contrário de opiniões populares, não são avessos ao trabalho, apenas a aqueles cuja execução não lhes agrada muito. Têm uma tendência maior à liberdade e abrem mão de burocracia e formalidade em prol de uma comunicação mais direta e amigável.

Como resultado das ideias levantadas pelo referencial teórico e pelos dados da pesquisa realizada, é possível inferir algumas maneiras de fazer com que os funcionários Y se sintam motivados e, assim, permaneçam no cargo. Algumas atitudes mais simples, como fornecer *feedback*, conselhos ou dicas, podem-se mostrar muito eficazes em busca deste objetivo. Oferecer certas liberdades

moderadas, como comunicação mais horizontal, menos burocráticas e abordagem mais amigável também devem surtir efeito para este grupo. As pessoas da geração Y são acostumadas a trabalhar remotamente, e têm facilidade para isso, o que significa que um gerente pode lhes atribuir eventualmente tarefas que não precisam ser feitas presencialmente, o que é apreciado por este grupo etário.

Por outro lado, as medidas mais eficazes exigem mudança de cultura organizacional de forma mais considerável, mas igualmente necessário se a missão da empresa é ser desejada e atraente para os jovens. É preciso que haja mudança de tarefas, desafios e eventualidades que não façam este grupo cair na rotina. Outra ação importante, é oferecer treinamentos constantes, que ao mesmo tempo que motiva a geração Y, aperfeiçoa a performance deles. Não obstante, o colaborador Y deve sentir que é possível crescer profissionalmente na empresa e que há meritocracia nela.

São medidas que transformam a cultura organizacional como um todo das organizações, o que as torna um processo contínuo e demorado, mas que devem ter sua importância considerada pelos gerentes e gestores, visto que a produção e manutenção desta mão de obra em questão pode ser determinante para melhores resultados.

É importante destacar que as conclusões feitas se restringem ao público das classes A e B, que talvez não reflitam as prioridades das outras classes, e ao público da cidade do Rio de Janeiro. O tamanho da amostra também é um limitador de conclusões mais precisas.

## **5.2 Sugestões e recomendações para novas pesquisas**

Primeiramente, é sugerido aumentar o tamanho da amostra da pesquisa e, também, sua abrangência, para outras cidades e regiões afora. Deve-se também realizar a pesquisa para outras classes sociais, o que traria informações relevantes que possam corroborar ou não as ideias levantadas neste trabalho. Segregar as classes individualmente para análise também é válido.

Uma outra questão importante é o estudo das gerações passadas. Analisar o contraste (análise, causa e efeito) entre os comportamentos e entendê-los melhor é importante para estudos futuros e também para validar o presente

trabalho. É de valor analisar como as gerações passadas reagiriam a tais mudanças culturais propostas neste trabalho, e suas consequências deste conflito ou não de ideias.

Por fim, é recomendado que se estude a próxima geração, a Z. Sucessora da geração Y, nascidos a partir do final dos anos 90, é mais tecnológica do que nunca e, assim, peculiares em sua maneira comportamental. Nos próximos anos eles adentrarão no mercado de trabalho e é valioso mapear e entender essa nova força de trabalho.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, Carolina.; BORGES, Letícia. **Social Target**, Barreiro, Top Books. 2013

BARCAUI, Andre - Trabalho de, 2009 - bbbrothers.com.br – **Gerente Y no comando: Uma Reflexão sobre a Nova Geração de Gerentes**. Acesso em 12 Maio de 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 4.ed. São Paulo Atlas, 1999. 194p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Edição compacta. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COIMBRA, R.G.C.; SCHIKMANN, R. **A Geração Net; XXV** . In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO

COMTE A. (1998). **Cours de Philosophie Positive**, Vol. 1-2, Paris: Hermann [The positive philosophy, Sunrise, FL.: AMS, 1987] Corporate Life. London: Penguin Books (1ª edição em 1982).

CORTELLA, Mario Sergio.

<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/2009/08/26/entrevista-com-mario-sergio/>. Acesso em 04 de março de 2015.

DEAL, Terence; KENNEDY, Allan A. **Corporate Cultures**. The Rites and Rituals of. 1998

DILTHEY, W. **“Introduction to the Human Sciences”**, in idem, Selected Works, Vol. I, Princeton: Princeton University Press. 1989

FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

FREIXA, Carles; LECCARDI, Carmen. **O Conceito de Geração nas Teorias sobre Juventude**. Barcelona. Revista Sociedade e Estado - Volume 25 Número 2. 2008  
GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, Magali Costa. **Maslow e Marketing: para além da Hierarquia das Necessidades**. 2001. Disponível em  
<<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow%20e%20Marketing.htm>> Acesso em 06 de Abril de 2015.

HANS JAEGER. **Generations in History: Reflections on a Controversy**. Publicado Originalmente em *Geschichte und Gesellschaft* 3 (1977), 429-452. p 275."

KISSIL, Marco; **Gestão da Mudança Organizacional**. Instituto para Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. série Saúde e Cidadania, vol 4, São Paulo, 1998.

LAFUENTE, Florência. **Do Conflito à Ação**. HSM Management, São Paulo, n- 74, p. 70 -76, Maio 2009

MANNHEIM, K. **Essays on the Sociology of Knowledge**. London: RKP. 1952

ORTEGA Y GASSET, J. (1966). **"La Idea de las Generaciones"**, El Tema de Nuestro Tiempo, Obras Completas, Vol. 3, Madri: Revista de Occidente, pp. 145-156 [The Modern Theme, Nova York: Harper & Row, 1961] [1923].

OLIVEIRA, Sidnei - São Paulo: Clube dos Autores, 2009

SILVIA, Generali da Costa. **Psicologia Aplicada à Administração**. Editora Elsevier. São Paulo, 2011.

SPECTOR, P. E. da Silva. N. **Psicologia nas Organizações**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. Editora Atlas, São Paulo, 1999.  
. 2001.

WEIL, P. - **Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio: a Nova Cultura Organizacional Holística**, Ed. Rosa dos Tempos, S.P. 1997

WELLER, Wivian. **A Atualidade do Conceito de Gerações de Karl Mannheim**. Soc. Estado. Brasília , v. 25, n. 2, Aug. 2010.

ZANELLI, J. C. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004

## ANEXO

### Questionário da Pesquisa Quantitativa

#### Questão 1: Qual a sua idade?

- 17 - 35 Anos
- 10 - 17 Anos
- Acima de 35 Anos

#### Questão 2: Você já trabalhou ou estagiou para alguma empresa?

- Sim
- Não

#### Questão 3: O que te levaria a DEFINITIVAMENTE SE DEMITIR/ SAIR de um emprego/ estágio? Marque quantas opções desejar.

- Horário Inflexível
- Local Inflexível; Dificil acesso; Muito distante de casa
- Ambiente burocrático e demasiadamente formal
- Pouco ou nenhum treinamento ou desenvolvimento profissional
- Falta de meritocracia
- Pouco espaço para criatividade, trabalho repetitivo
- Baixa perspectiva de crescimento na empresa
- Instabilidade do cargo ou da empresa
- Baixa remuneração
- Falta de oportunidade de liderar pessoas ou projetos
- Práticas antiéticas ambientais ou sociais da empresa
- Trabalhar tempo demais, pouco restando para vida pessoal
- Trabalho pouco prazeroso, fazer o que não gosta
- Pouco grau de desafio ou responsabilidade
- Falta de reconhecimento pelo trabalho feito
- Críticas públicas ou injustas ao seu trabalho
- Hierarquia muito rígida, sem espaço para questionamentos e trocas de ideia

**Questão 3: O que te levaria a ficar INSATISFEITO/ DESMOTIVADO de um emprego/ estágio? Marque quantas opções desejar.**

- Horário Inflexível
- Local de trabalho inflexível: Dificil acesso: Muito distante de casa
- Ambiente burocrático e demasiadamente formal
- Pouco ou nenhum treinamento ou desenvolvimento profissional
- Falta de meritocracia
- Pouco espaço para criatividade, trabalho repetitivo
- Baixa perspectiva de crescimento na empresa
- Instabilidade no cargo ou na empresa
- Baixa remuneração
- Falta de oportunidade de liderar pessoas ou projetos
- Práticas antiéticas ambientais ou sociais da empresa
- Trabalhar tempo demais, pouco restando para vida pessoal
- Trabalho pouco prazeroso, fazer o que não gosta
- Pouco grau de desafio ou responsabilidade
- Falta de reconhecimento pelo trabalho
- Críticas públicas ou injustas ao trabalho
- Hierarquia muito rígida, sem espaço para questionamentos e trocas de ideia

**Questão 4: Em sua opinião, quais destes fatores aparecem na maioria das empresas?**

	Na maioria	Médio	Na minoria
Horário inflexível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Local inflexível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente burocrático e demasiadamente formal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouco treinamento ou desenvolvimento profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de meritocracia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouco espaço para criatividade, trabalho repetitivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baixa perspectiva de crescimento na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instabilidade no emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baixa remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de oportunidade de liderar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas antiéticas sociais ou ambientais da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar tempo demais, pouco restando para vida pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer o que não gosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouco grau de desafio ou responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de reconhecimento pelo trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Críticas públicas ou injustas ao trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hierarquia muito rígida, sem espaço para questionamentos e trocas de ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Questão 5: O quanto você concorda com a afirmativa: "Hoje em dia, a maior parte das empresas ainda precisa mudar, se adaptar e se renovar para motivar e reter seus funcionários mais novos."**

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

**Questão 6: Sexo?**

- Masculino
- Feminino

**Questão 7: Qual sua renda familiar mensal?**

- Menos que R\$1.000
- Entre R\$1.000 – R\$4.999
- Entre R\$5.000 – R\$9.999
- Acima de R\$10.000

**Questão 8: Se 5 = Mais importante e 1 = Menos importante, Quais características você considera mais atraentes em um emprego?**

	5	4	3	2	1
Horário flexível	<input type="radio"/>				
Local de trabalho flexível	<input type="radio"/>				
Ambiente descontraído e amigável	<input type="radio"/>				
Alto grau de desenvolvimento profissional	<input type="radio"/>				
Forte meritocracia	<input type="radio"/>				
Espaço para criatividade, trabalho variável	<input type="radio"/>				
Alta perspectiva de crescimento na empresa	<input type="radio"/>				
Estabilidade no emprego	<input type="radio"/>				
Boa remuneração	<input type="radio"/>				
Oportunidades de liderar	<input type="radio"/>				
Boas práticas sociais e ambientais da empresa	<input type="radio"/>				
Trabalhar poucas horas semanais	<input type="radio"/>				
Fazer o que gosta	<input type="radio"/>				
Alto grau de desafio ou resposanbilidade	<input type="radio"/>				
Feedback frequente pelo trabalho feito	<input type="radio"/>				
Menos críticas e mais conselhos	<input type="radio"/>				
Hierarquia menos rígida, com espaços para questionamentos e trocas de ideia	<input type="radio"/>				