



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**As práticas de Gestão de Pessoas mais
valorizadas pela Geração Y na escolha por
oportunidades de estágio**

Gabriela Bernardi Melo

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2016.



Gabriela Bernardi Melo

**As práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pela
Geração Y na escolha por oportunidades de estágio**

Trabalho de Conclusão de Curso

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

Orientador(a) : Patricia Itala Ferreira

Rio de Janeiro
Junho de 2016

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado a oportunidade de cursar e concluir a universidade.

Aos meus pais, que sempre se esforçaram para que eu tivesse um ensino de qualidade e que tornaram possível a minha graduação na PUC-Rio.

Aos meus familiares, por estarem ao meu lado e sempre me apoiarem em todas as decisões.

Aos meus amigos e ao meu namorado, pelos momentos de felicidade e companheirismo sempre.

A todos os meus professores da PUC-Rio, por todos os ensinamentos e, em especial, à minha orientadora, Patricia Itala Ferreira, pela dedicação, ajuda e paciência em todos os momentos. A sua orientação foi primordial para a conclusão deste trabalho.

Resumo

Melo, Gabriela Bernardi. As práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pela Geração Y na escolha por oportunidades de estágio. Rio de Janeiro, 2016. 59 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Uma geração de jovens com características distintas das demais ocupa cada vez mais espaço no mercado de trabalho e impacta o ambiente organizacional. Assim sendo, é importante que as empresas busquem entender mais sobre esta geração e repensem as práticas de Gestão de Pessoas. O presente estudo possui o objetivo de identificar quais são as práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pela Geração Y na escolha de oportunidades de estágio e, para isso, foi realizada uma pesquisa de campo com alunos de graduação de cursos distintos e instituições públicas e privadas do estado do Rio de Janeiro e que possuem experiência de estágio.

Palavras-chave: Geração Y; Gestão de Pessoas; Estágio.

Abstract

Melo, Gabriela Bernardi. The practices of People Management most valued by Generation Y in the moment to choose an internship. Rio de Janeiro, 2016. 59 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A generation of young people with different characteristics from the others takes up more space in the labor market and impacts the organizational environment. Therefore, it's important that companies seek to understand more about this generation and rethink the People Management practices. This study has the objective of identifying which are the management of people practices that are most valued by Generation Y in the choice for internship opportunities and in order to achieve this a field research was conducted with undergraduate students from different courses in public and private institutions of the state of Rio de Janeiro, who also have an internship experience.

Key-words: Generation Y; People Management; Internship

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Revisão de literatura	5
2.1. O estudo sobre a Geração Y	5
2.1.1. Geração Y	5
2.1.2. Geração Y no ambiente de trabalho	6
2.2. Gestão de Pessoas	9
2.2.1. Conceituação	9
2.2.2. Remuneração	12
2.2.3. Clima organizacional	14
2.2.4. Qualidade de vida no trabalho	15
2.2.5. Treinamento e Desenvolvimento	17
2.2.6. Carreira	19
2.2.7. Avaliação de desempenho	22
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	25
3.1. Etapas de coleta de dados	25
3.2. Universo e amostra	26
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	26
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	27
3.5. Limitações do Estudo	27
4 Apresentação e análise dos resultados	29
4.1. Descrição dos resultados	29
4.2. Descrição do perfil dos respondentes	29
4.3. Geração Y e as práticas de Gestão de Pessoas	33

5 Conclusões e recomendações para novos estudos	42
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	44
6 Referências Bibliográficas	45
Apêndice 1	48

Lista de Figuras

Figura 1: As novas características da GP	11
Figura 2: Os três componentes da remuneração total	14
Figura 3: As quatro etapas do processo de treinamento	18
Figura 4: Carreira baseada em cargos e carreira baseada em competências ...	21

Lista de Tabelas

Tabela 1: Ética profissional tradicional x Ética profissional da Geração Y	8
Tabela 2: Classificação das atividades de gestão de pessoas.	12
Tabela 3: Carreiras Tradicionais x Carreiras sem fronteiras	21
Tabela 4: Tipo de instituição de ensino dos respondentes	29
Tabela 5: Respondentes que possuem bolsa, financiamento ou ambos	30
Tabela 6: Instituições de ensino dos respondentes	31
Tabela 7: Cursos de Graduação dos respondentes.....	31
Tabela 8: Período que os respondentes estão cursando.....	32
Tabela 9: Fez estágio X Está fazendo estágio.....	32
Tabela 10: Tipos de empresa	32
Tabela 11: Com quem os respondentes moram.....	33
Tabela 12: Tempo que os respondentes permaneceram no último estágio	34
Tabela 13: Conseguir equilibrar universidade e estágio	34

Tabela 14: Sair da organização após o horário acordado.....	34
Tabela 15: Frequencia que saem da organização após o horário acordado.....	34
Tabela 16: Motivos para sair da organização após o horário acordado.....	35
Tabela 17: Características da Geração Y no ambiente organizacional.....	36
Tabela 18: Comparação das respostas de instituições privadas e públicas	38
Tabela 19: Ordenação das práticas de Gestão de Pessoas	40
Tabela 20: Práticas de Gestão de Pessoas em ordem de importância.....	42

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

O ambiente corporativo se mostra cada vez mais dinâmico e complexo, englobando tecnologias mais avançadas, rápida comunicação, mobilidade de recursos e globalização. Entretanto, segundo Mósca, Cereja e Bastos (2014), estes avanços não aumentaram na mesma proporção o bem-estar das pessoas, ou seja, a satisfação delas em relação aos seus anseios coletivos ou individuais, dentro e fora das organizações.

De acordo com estes autores, o cenário atual impacta significativamente as organizações e indica crescentes desafios para a Gestão de Pessoas, que precisa se adequar constantemente às mudanças que ocorrem no ambiente em que estão inseridas, além de gerir profissionais com personalidades e aspirações distintas, a fim de que alcancem um interesse comum, o da organização.

Neste contexto, há a necessidade de se compreender as gerações e seus impactos no ambiente organizacional. Segundo Oliveira (2012), o conceito mais utilizado para classificar as gerações é a separação delas por idade cronológica, contudo, faz-se necessário considerar também os acontecimentos culturais e sociais coletivos, e os aspectos comportamentais que caracterizam as pessoas na linha do tempo. Esta classificação possui o objetivo de indicar as distinções comportamentais, consequentes de períodos históricos que interferiram e continuam interferindo a sociedade.

Não se sabe ao certo o ano de começo e final de cada uma das gerações, porém, Oliveira (2011) define a Geração Y como formada por pessoas nascidas entre 1983 e 1994. Tal geração é descrita por Lipkin e Perrymore (2010) como muito estimulada, multitalentosa, socialmente consciente, criativa e exigente, porém, é vista como um desafio para o mercado, bem como para os gerentes e supervisores nas organizações.

A entrada destes jovens no ambiente corporativo fez com que as empresas comesçassem a refletir sobre seu modo de atrair e reter estes jovens profissionais e também pensar sobre o modo como eles atuam no mercado de trabalho.

Segundo Calliari e Motta (2012), os universitários desta geração possuem o compromisso com o sucesso e isso ocorre pois dão valor ao esforço feito pelos

seus pais para conceder tudo de melhor a eles. Existe uma gratidão com os pais e uma certa obrigação para atingir uma posição social mais destacada que àquela alcançada pelos próprios pais. Calliari e Motta (2012) explicam que estes universitários são tomados pela preocupação quando estão no último período da universidade, pois sabem que estão a ponto de entrar para o mercado de trabalho e tomar as rédeas do próprio destino.

Ainda segundo estes autores, há poucos estudos, pesquisas e publicações sobre a Geração Y no Brasil, porém não pode-se cair no erro de continuar ignorando estes jovens e as contribuições que já estão dando às empresas e ao mercado.

Faz-se importante analisar e compreender a Geração Y, a fim de que a área de Gestão de Pessoas seja capaz de lidar com as suas peculiaridades, pois, de acordo com Lemos, Cavazotte e Viana (2012), esta geração é particularmente distinta das passadas em relação às atitudes e aos comportamentos no ambiente de trabalho e por isso, exigem estratégias específicas da área de Recursos Humanos e de gestores para lidar com a sua singularidade e para engajá-la no trabalho.

Para estas autoras, precisa haver um esforço para compreender e administrar as perspectivas não muito realistas dos jovens desta geração, além de tentar minimizar o hiato entre as expectativas e as experiências vividas no ambiente corporativo, visando promover o engajamento deles no trabalho.

A fim de compreender melhor a Geração Y no ambiente de trabalho, principalmente com relação à experiência de estágio, bem como as suas expectativas sobre as práticas da Gestão de Pessoas, coloca-se a seguinte questão: Quais práticas da Gestão de Pessoas são mais valorizadas pela Geração Y na escolha de oportunidades de estágio?

1.2. Objetivo do estudo

O objetivo deste trabalho é identificar as práticas relacionadas à Gestão de Pessoas mais valorizadas pela Geração Y na escolha de oportunidades de estágio.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Para atingir o objetivo principal deste estudo, foi necessário consolidar os objetivos intermediários, que são descritos a seguir:

- Relatar e descrever as características, comportamentos e relações familiares particulares da Geração Y;
- Compreender o comportamento desta geração no ambiente de trabalho;
- Apresentar a área de Gestão de Pessoas, identificando e descrevendo as práticas de remuneração, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, treinamento e desenvolvimento, carreira e avaliação de desempenho;
- Realizar uma pesquisa de campo com jovens pertencentes à Geração Y;
- Investigar se os comportamentos desta geração no ambiente de trabalho são semelhantes para os jovens que cursam a graduação em diferentes cursos e instituições de ensino do estado Rio de Janeiro.

1.4. Delimitação e foco do estudo

Delimita-se este estudo à identificação das práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pela Geração Y na escolha por oportunidades de estágio, englobando as práticas de remuneração, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, treinamento e desenvolvimento, carreira e avaliação de desempenho, comumente citados como aspectos valorizados por essa geração.

O estudo restringiu-se aos jovens entre 22 e 33 anos da Geração Y, estudantes de Graduação de instituições públicas e privadas do estado Rio de Janeiro e que estão realizando ou já realizaram estágio. A pesquisa foi aplicada por meio de questionário no mês de abril de 2016.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

A complexidade e os desafios do ambiente de negócios contemporâneo impulsiona os gestores a pensarem na área de Gestão de Pessoas como uma estratégia para atrair e manter os profissionais na empresa, além de pensar também em sua motivação para o trabalho, visto que isso leva ao alcance dos objetivos da organização.

É interessante entender sobre o comportamento das gerações presentes na organização, principalmente àquela que é bastante distinta das demais, a Geração Y, pois conforme Mósca, Cereja e Bastos (2014), gerir profissionais é um ato de

lidar com pessoas de personalidades, interesses e aspirações distintas e encaminhá-los para as tarefas de um objetivo comum, ou seja, o da organização.

Portanto, este estudo terá relevância para profissionais, tanto gestores como profissionais que atuam diretamente na área de Gestão de Pessoas, que, ao lerem este estudo, poderão entender mais sobre a Geração Y e assim descobrir a melhor maneira de atrair estes jovens para a organização, além de ajudar a traçar novas formas para motivá-los, bem como novos procedimentos e treinamentos, visando o desenvolvimento e a retenção dos novos profissionais.

Há relevância também para os integrantes da geração, pois ajudará a definir quais práticas da Gestão de Pessoas são as suas prioridades no ambiente corporativo e fará com que eles procurem por organizações que atendam minimamente tais prioridades.

Este estudo também é relevante para professores e pesquisadores que procuram entender mais sobre esta geração tão dinâmica e diferente e assim, poder passar estes descobrimentos adiante.

2 Revisão de literatura

2.1. O estudo sobre a Geração Y

2.1.1. Geração Y

Conforme Calliari e Motta (2012), é comum os pesquisadores elegerem datas distintas quando se quer definir as características dos jovens no tempo, pois podem utilizar dados históricos que não se aplicam a todos os países. Segundo Oliveira (2011), a Geração Y é formada por indivíduos que nasceram entre 1983 e 1994. Quando eles nasceram, já havia computadores e a era da internet estava se iniciando. Este mesmo autor também explicita que esta geração já conhece desde cedo os *websites* e possui intimidade com o manuseio de produtos tecnológicos e, por isso, chegam mais bem preparados no mercado. Estes jovens possuem também outras características positivas, tais como a fácil comunicação, a quase ausência de preconceito e a vontade de ascensão tanto pessoal como profissional. Em contrapartida, não sabem o que é o limite e são autoconfiantes, sendo levados ao erro da arrogância perante os outros.

Outra característica desta geração é o individualismo, que é mais presente nos jovens Y do que naqueles de gerações passadas (LOMBARDIA, 2008). Para Oliveira (2011), os jovens da atualidade evitam sair da casa dos pais com tanta rapidez e hoje em dia pode-se ver pessoas de 30 anos ainda sob as asas e proteção dos pais. Ainda segundo este autor, o relacionamento entre pais e filhos mudou totalmente, pois eles se tornaram mais amigos e os pais, menos autoritários, fazendo com que seja difícil a transição desta geração para uma fase totalmente autônoma.

Segundo Calliari e Motta (2012), comparando a Geração Y com as anteriores, ela teve mais atenção e afeto dos pais, por isso, estes jovens podem ser também chamados de mimados pelos mais velhos. A segurança que foi concedida a eles teve como consequência a origem de indivíduos que evitam passar por constrangimentos e, geralmente, não toleram um ambiente muito exigente.

Uma de suas características mais marcantes, segundo Oliveira (2011), é a dependência em relação aos seus pais, achando que eles precisam criar situações favoráveis para os filhos, como por exemplo, o pagamento da faculdade e do carro. As autoras Lipkin e Perrymore (2010) também destacam que estes jovens obtiveram uma criação em que foi concedida uma dose considerável de autoestima. Eles possuem uma forma de pensar que podem ser o que quiser e receberam muitos elogios de seus pais, em sua escola e em ambientes sociais, além de terem sido acostumados a mais recompensas do que críticas construtivas (LIPKIN e PERRYMORE, 2010).

Conforme Calliari e Motta (2012), possivelmente, nenhuma outra geração tenha acreditado mais em si, como a Geração Y. Para Lombardia (2008), estes jovens preferem agir, ao invés de pedir autorização, são silenciosos e passam a impressão de que sabem o que querem. Existem ainda expectativas e comportamentos típicos dos Y no mercado de trabalho, assunto que será visto na sequência.

2.1.2. Geração Y no ambiente de trabalho

As autoras Lipkin e Perrymore (2010) explicam a Geração Y no trabalho da seguinte forma:

A Geração Y valoriza o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, que deve ser parte da vida, não a própria vida. Nisso reside o contraste de valores que está fazendo o mundo corporativo balançar hoje em dia. (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p.3)

Devido ao total domínio e acesso às diversas tecnologias, os jovens da Geração Y desenvolveram a capacidade de realizar inúmeras atividades ao mesmo tempo. Atualmente são capazes de trabalhar, navegar pelas redes sociais e falar ao telefone sem perder o foco e promovendo a produtividade para a organização (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), estes novos profissionais Y possuem um pensamento que são importantes e dignos de reconhecimento, não importa o que digam ou façam. Tais autoras citam que os chefes estão tendo dificuldade em mantê-los na empresa e criticá-los de forma construtiva de modo que não os magoe. Diversos fatores causaram impactos negativos na Geração Y, como reconhecimento sem merecimento e expectativa elevada e, dentre os impactos negativos, destacam-se: a difícil aceitação do fracasso ou críticas benéficas, o

aprendizado em relação a algum erro, ausência de autoconhecimento e a incapacidade de pensar no presente (LIPKIN e PERRYMORE, 2010).

Diversos autores citam sobre expectativas da Geração Y em relação ao mercado, tais como rápida ascensão hierárquica dentro do ambiente organizacional, obter grandes responsabilidades, autonomia e desenvolvimento, participar de processos decisórios e ter muita flexibilidade dentro da organização (LEMOS, CAVAZOTTE e VIANA, 2012). Para Lombardia (2008), esta geração consegue se desenvolver em ambientes criativos e possuem bastante iniciativa para atingir seus objetivos e serem reconhecidos.

Segundo Oliveira (2014), os profissionais experientes afirmam que os jovens da atualidade não parecem estar interessados em trabalho, mas sim, em atalhos para conquistar méritos, sem pensar que, para haver tal conquista, é necessário dar a sua contribuição.

Este mesmo autor explica que é possível encontrar vários novos profissionais Y com talento, porém completamente perdidos e sem foco para escolher perante diversas oportunidades. Diante desta situação, são intensamente cobrados por resultados e acabam se distanciando da realidade por meio do mundo virtual, tal como pode ser exemplificado com a intensa utilização das redes sociais. Lipkin e Perrymore (2010) explicam sobre a disposição da Geração Y em trabalhar em equipe e o interesse destes jovens para entender o pensamento dos outros, expor os próprios pensamentos, para então, alcançar um objetivo comum.

Os jovens anseiam por um ambiente de trabalho gratificante, que seja repleto de atividades distintas e estimulantes. Eles esperam ter liberdade para escolher como e quando realizar as tarefas, além de uma flexibilidade que dê a possibilidade de equilibrar a vida pessoal e profissional. Porém, este ambiente ideal não é encontrado com tanta frequência por eles, levando a frustrações e desapontamentos perante a realidade vivenciada (LEMOS, CAVAZOTTE e VIANA, 2012).

Em relação à remuneração, alguns autores escrevem sobre este tema quando se trata da Geração Y. Calliari e Motta (2012) destacam que os universitários Y gostam de receber os benefícios oferecidos pelas organizações e, para Lipkin e Perrymore (2010), além de gostar de receber recompensas, estes jovens também gostam de ganhar dinheiro, mas se as empresas não oferecem tudo isso a eles, a produtividade acaba sendo prejudicada.

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), em virtude da forma como os indivíduos desta geração foram criados e a cultura estabelecida no período da sua formação,

a Geração Y possui uma ética distinta das demais, bem como seus valores, que estão abalando as estruturas já existentes. A tabela 1 resume a diferença entre a ética tradicional e a ética que está sendo imposta pela Geração Y.

Tabela 1: Ética profissional tradicional x Ética profissional da Geração Y

Ética profissional tradicional	Ética profissional da Geração Y
O trabalho em primeiro lugar.	A vida em primeiro lugar.
Distinção entre horário de trabalho e horário de lazer.	Indistinção entre horário de trabalho e horário de lazer = integração vida profissional/vida pessoal.
Segue regras acima de tudo.	Segue regras que funcionam e estabelece as próprias regras.
O chefe merece respeito.	Respeito só quando merecido.
Tempo de serviço = promoção	Talento = promoção
Expediente das 9h às 18h, com horas extras.	Horário de trabalho indefinido.
Trabalho baseado em horas.	Quando terminar o trabalho, posso ir embora, mesmo que seja antes das seis.
Preferência por contato pessoal.	Preferência por contato necessário.
Muda de acordo com as necessidades da empresa.	Espera que a empresa mude de acordo com suas necessidades.

Fonte: Lipkin e Perrymore (2010, p.127)

Ainda segundo estes autores, o tempo livre é importante para a Geração Y, bem como a energia e a saúde no trabalho, que precisa ser parte da vida. Além disso, o funcionário desta geração espera por uma rápida promoção, mesmo que este desejo seja pouco realista dentro da organização.

Os jovens da atualidade são mais protegidos, mais cuidados e preservados, gerando assim, uma fragilidade para lidar com frustrações (OLIVEIRA, 2014). Para Lipkin e Perrymore (2010), são evidentes as frustrações desta geração, pois os jovens desejam viver a vida no presente e não somente quando eles se aposentarem, por isso, valorizam o tempo para o lazer e uma vida de trabalho saudável.

O interesse em compreender e gerenciar o hiato entre expectativas e realidades dos jovens a fim de minimiza-lo seria uma atitude importante para empresas que pretendem promover o engajamento e reter estes profissionais (LEMO, CAVAZOTTE e VIANA, 2012). Assim sendo, cabe entender um pouco melhor as principais práticas de Gestão de Pessoas, que será visto na sequência.

2.2. Gestão de Pessoas

2.2.1. Conceituação

As organizações são feitas a partir de pessoas e são dependentes delas para alcançar objetivos e atingir metas. Já as pessoas enxergam as organizações como sendo um caminho pelo qual podem alcançar as suas metas pessoais com um mínimo de tempo e esforço. O crescimento das organizações acarreta no aumento de capital financeiro e de recursos tecnológicos, influenciando no crescimento do número de profissionais trabalhando e que precisam aplicar os seus conhecimentos e habilidades para manter a competitividade das empresas. A partir de então, os profissionais passam a ser um diferencial competitivo para as organizações (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Gil (2007), o conceito sobre Gestão de Pessoas pode ser definido da seguinte forma:

(...) função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoas, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. (GIL, 2007, p.17)

Para Vergara (2000), a gestão de pessoas (GP) é particularmente importante para as organizações, visto que estas necessitam de pessoas para definir sua visão, missão e estrutura organizacional, além de pensar nas estratégias, fazer a gestão dos ativos financeiros, dentre outras atividades inerentes ao funcionamento da empresa.

A GP varia conforme a mentalidade presente nas empresas, pois engloba inúmeras variáveis, tais como a estrutura e cultura organizacional, o negócio da empresa, as tecnologias incorporadas na organização, estilo de gestão, burocracias e processos internos (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Gil (2007), há uma evolução da Administração de Recursos Humanos, começando com um movimento na França intitulado como Administração Científica. A finalidade do movimento era proporcionar um fundamento científico em relação às tarefas administrativas de modo a substituir o imprevisto e o empirismo presente nas atividades. Outro movimento desta evolução é chamado de “Escola das relações humanas” (GIL, 2007, p. 19), em que tais relações começaram a serem mais valorizadas no ambiente de trabalho a partir do momento que os fatores sociais e psicológicos se tornaram relevantes na produtividade. O “movimento das relações industriais” (GIL, 2007, p. 20) teve

início após a Segunda Guerra Mundial, em que houve um considerável crescimento do poder dos trabalhadores, particularmente em relação aos sindicatos. Esta situação promoveu a atenção das empresas sobre certas condições de trabalho e benefícios concedidos aos funcionários e, como resultado, foram alteradas as estruturas relacionadas à administração de pessoas e originou-se o departamento voltado para as relações industriais. O movimento que antecede a gestão de pessoas é intitulado como “Administração de Recursos Humanos” (GIL, 2007, p. 20) e possui uma abordagem sistêmica. Segundo Gil (2007), o conceito de sistemas é explicado como:

(...) um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada. Qualquer conjunto das partes unidas entre si pode, portanto, ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção. (GIL, 2007, p. 21)

Este mesmo autor cita que desde a década de 80 as empresas estão passando por grandes desafios: a globalização, a evolução da tecnologia e a comunicação e, conseqüentemente, a maior competitividade entre as organizações. Além disso, a modificação das jornadas de trabalho, a participação ativa do Estado e a preocupação com a responsabilidade social também fazem parte dos desafios ambientais enfrentados hoje em dia. Estas e outras mudanças podem influenciar a experiência das pessoas no ambiente corporativo, ocasionando modificações nos valores referentes ao trabalho no decorrer do tempo (LEMOS, CAVAZOTTE e VIANA, 2012).

Uma das áreas que mais sofre mudanças ultimamente, é a gestão de pessoas. A globalização e o anseio intenso por qualidade fizeram com que as organizações constatassem que o seu grande diferencial são as pessoas, que produzem a inovação, motivam, tomam as decisões, gerenciam e fazem a liderança dentro da empresa (RIBEIRO, 2005).

Segundo Chiavenato (2010), atualmente as organizações estão modificando a sua visão e atuação no mercado e tratando seus colaboradores como parceiros, motivando-os a participarem das decisões e aproveitando os talentos deles para obter o seu desenvolvimento (GIL, 2007). Eles são capazes de proporcionar conhecimentos, competências, habilidades e inteligência para prover decisões racionais. Desta forma, os parceiros investem seus recursos na organização, tendo em vista os resultados e retornos da empresa (CHIAVENATO, 2010).

A figura 1 deste trabalho mostra a distinção entre as características antigas e novas da Gestão de Pessoas.

Figura 1: As novas características da GP

Antes	Agora
<ul style="list-style-type: none"> • Concentração na função de RH • Especialização das funções • Vários níveis hierárquicos • Introversão e isolamento • Rotina operacional e burocrática • Preservação da cultura organizacional • Ênfase nos meios e procedimentos • Busca da eficiência interna • Visão voltada para o presente e passado • Administrar recursos humanos • Fazer tudo sozinha • Ênfase nos controles operacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio no <i>core business</i> da área • Gerenciamento de processos • Enxugamento e downsizing • Benchmarking e extroversão • Consultoria e visão estratégica • Inovação e mudança cultural • Ênfase nos objetivos e resultados • Busca da eficácia organizacional • Visão voltada para o futuro e destino • Assessorar na gestão com pessoas • Ajudar os gerentes e equipes • Ênfase na liberdade e participação

Fonte: Chiavenato (2010, p.49)

Gil (2007) explica que a Gestão de Pessoas envolve inúmeras atividades, dentre as quais destacam-se a remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, carreira, higiene e segurança no trabalho, desenvolvimento e mudança organizacional e avaliação de desempenho. A fim de facilitar a classificação, estas atividades são agrupadas em categorias, que também podem ser nomeadas como sistemas. De acordo com este autor, existem cinco sistemas que englobam a gestão de pessoas e estes são apresentados na tabela 2.

Segundo Gil (2007), o sistema referente ao Suprimento ou Agregação diz respeito às tarefas que são feitas com o objetivo de promover a inclusão de pessoas novas na organização, tais como recrutamento e seleção. Já a Aplicação, engloba tarefas ligadas à estrutura das atividades que serão realizadas pelos funcionários, além de orientação e acompanhamento de desempenho. A Compensação ou Manutenção trata de todas as tarefas feitas com o objetivo de elaborar esferas ambientais e psicológicas favoráveis para o trabalho das pessoas. Há também um sistema destinado ao desenvolvimento ou capacitação, que se refere às tarefas promovidas a fim de capacitar e desenvolver os profissionais presentes na organização. Por fim, Controle e Monitoramento engloba tarefas ligadas ao controle e acompanhamento dos profissionais e à apuração de resultados de suas atividades.

Tabela 2: Classificação das atividades de gestão de pessoas.

Sistemas de RH	Atividades
Suprimento ou Agregação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das necessidades de pessoal • Pesquisa de mercado de recursos humanos • Recrutamento • Seleção
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e descrição de cargos • Planejamento e alocação interna de recursos humanos
Compensação ou Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Salários • Benefícios • Carreiras • Higiene e segurança no trabalho • Relações com sindicatos
Desenvolvimento ou Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e desenvolvimento de pessoal • Desenvolvimento e mudança organizacional
Controle ou Monitoração	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho • Banco de Dados • Sistemas de informações gerenciais • Auditoria de recursos humanos

Fonte: Gil (2007, p.25)

Na sequência serão descritas algumas atividades de gestão de pessoas, tais como remuneração, clima organizacional, treinamento e desenvolvimento de profissionais, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), carreira e avaliação de desempenho.

2.2.2. Remuneração

Os parceiros da organização têm o interesse contínuo de trabalhar com esforço e empenho, doando os seus conhecimentos e habilidades para a empresa, contanto que recebam as recompensas adequadas. As organizações, por sua vez, possuem o interesse em dar as devidas recompensas aos funcionários com a condição de que eles contribuam para a empresa atingir seus objetivos (CHIAVENATO, 2010).

O principal fator da satisfação no trabalho não é a remuneração, porém os gestores precisam tomar algumas decisões em relação às várias maneiras de remunerar seus funcionários (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010). Portanto, é importante estabelecer um sistema, a fim de que este seja uma ferramenta eficaz para atrair e manter talentos (MÓSCA, CEREJA e BASTOS, 2014).

Há um processo decisório contínuo em relação ao salário, a organização e os funcionários. A organização precisa decidir se vai remunerar acima da média

do mercado, em igualdade ou abaixo da média do mercado e estabelecer qual seria o motivo para tal decisão. Uma melhor remuneração faz com que a empresa consiga profissionais qualificados e gera motivação para que eles permaneçam na empresa (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

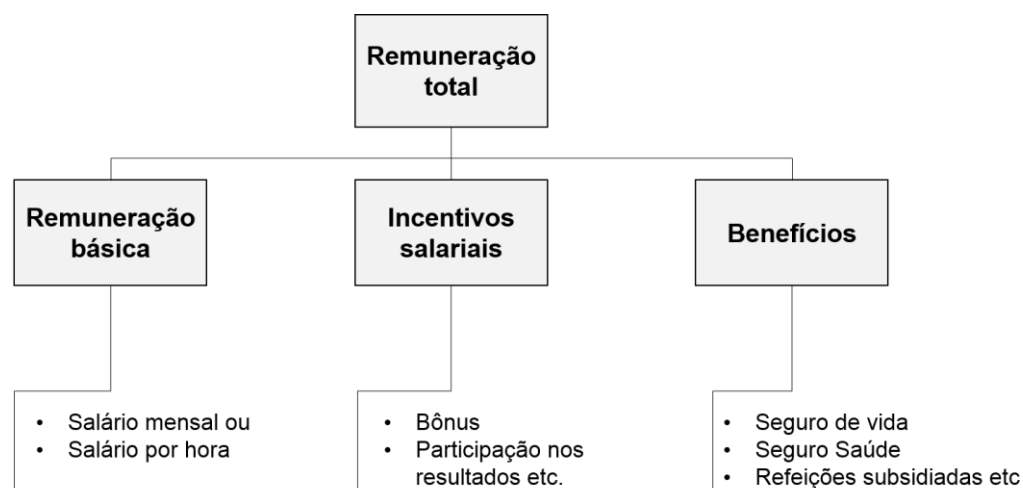
Segundo Snell e Bohlander (2011), os benefícios concedidos aos funcionários de uma organização são maneiras indiretas de remuneração, que possuem o objetivo de melhorar a qualidade de vida deles, tanto profissional, como pessoal. Com o passar do tempo, os trabalhadores ganharam o hábito de esperar sempre por mais benefícios, e por isso a motivação deles passou a depender da forma como o programa de benefícios é elaborado e exposto para os colaboradores da organização.

De modo a motivar os seus funcionários, a organização – em especial, a área de Recursos Humanos – deve perceber a mudança que está ocorrendo no mercado e na sociedade e com isso, buscar a modificação do seu programa de benefícios para promover a adequação ao novo perfil de profissionais (SNELL e BOHLANDER, 2011).

Em relação ao estudante de graduação não é possível falar sobre salário, mas sobre bolsa auxílio. Segundo o Poder Executivo (BRASIL, 2008) o estagiário poderá obter uma bolsa a ser acordada com a organização, bem como o auxílio-transporte. Ainda conforme o Poder Executivo (BRASIL, 2008), o estagiário também tem o direito de recesso remunerado de 30 (trinta) dias após o seu período de estágio completar 1 (um) ano e aplica-se a legislação relacionada à segurança no trabalho ao estagiário, sendo de responsabilidade da organização a sua implementação.

Existem três componentes referentes à remuneração total, os quais podem ser observados na figura 2. Um destes componentes é a remuneração básica que está presente na maior parte das organizações atualmente e é composta pelo salário dado mensalmente ou por horário. Já os incentivos salariais representam mais um componente da remuneração total e foram criados para dar recompensas às boas performances dos trabalhadores através de participação em resultados da organização e bônus. O último componente refere-se aos benefícios, tais como o seguro de vida, o plano de saúde e as refeições (CHIAVENATO, 2010).

Figura 2: Os três componentes da remuneração total



Fonte: Chiavenato (2010, p.279)

Existem diversas variáveis que são utilizadas para medir o clima de uma organização e uma delas corresponde ao salário e aos benefícios. Os profissionais executam o seu trabalho e esperam receber, em contrapartida, uma justa forma de remuneração. O mesmo acontece com os benefícios, que precisam ser avaliados para atingir as expectativas dos profissionais da organização (FERREIRA, 2013). Na sequência, outros conceitos relacionados ao clima organizacional serão detalhados.

2.2.3. Clima organizacional

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que se faz presente entre os colaboradores da organização e está diretamente correlacionado ao nível de satisfação de seus profissionais (CHIAVENATO, 2004). O clima está relacionado ao nível de qualidade do ambiente ao qual os profissionais da organização estão inseridos e quando há um clima harmonioso, os resultados tendem a ser positivos, ocorre uma maior produtividade e qualidade de vida (SMANEOTO e BINSFELD, 2013).

Segundo Ferreira (2013), há uma relação entre clima organizacional e motivação dos funcionários, visto que o ambiente tem o poder de influenciar na motivação dos profissionais. Através do clima é que são expressadas as percepções dos indivíduos quanto às organizações em que estão inseridos. Portanto, identificar o clima organizacional presente na empresa pode ser uma ação que ajude no aumento da eficiência organizacional, visto que auxilia na geração de um ambiente que atende às necessidades dos profissionais,

conduzindo, simultaneamente, os comportamentos dos funcionários para o alcance dos objetivos da organização.

Um instrumento que possibilita a verificação das condições ambientais de uma empresa e que geralmente é operacionalizado pela área de recursos humanos é a Pesquisa de Clima. Esta pesquisa é parte de um processo para mensurar a percepção dos funcionários sobre as práticas da organização. Os resultados podem auxiliar na elaboração de planos de ação para promover um clima favorável no ambiente organizacional (LIMA, AMORIM e FISCHER, 2015).

Deve-se observar que quando um profissional entra em uma empresa, ele precisa se adequar aos valores, normas e políticas presentes nela e, quanto maior for a adaptação das necessidades do indivíduo em relação às da empresa, maior é a motivação dele e, conseqüentemente, melhor é o clima organizacional (LACOMBE, 2011).

Segundo Vieira (2004), os profissionais precisam de acompanhamento e atenção, visto que passam por diversas situações internas e externas e podem enfrentar problemas pessoais, financeiros, familiares, entre outras preocupações que afetam seu desempenho e seu trabalho na organização.

Para haver a retenção das pessoas na empresa e, além disso, mantê-las motivadas e satisfeitas, são necessários alguns cuidados, tais como promover boas relações com os empregados e programas de higiene e segurança do trabalho, a fim de oferecer um ambiente físico, seguro e agradável para os seus funcionários (VIEIRA, 2004). Na sequência, a qualidade de vida no trabalho será detalhada.

2.2.4. Qualidade de vida no trabalho

No século XX, as empresas viviam uma situação particularmente mais confortável, visto que não havia uma competição global tão intensa, e as mudanças aconteciam mais lentamente. A partir do momento que aumenta a competição no mercado, o cliente começa a deter maior poder de barganha e as empresas passam a requerer mais empenho dos seus profissionais. Sendo assim, a pressão por bons resultados e o temor de não conseguir uma performance satisfatória pode gerar *stress* excessivo em alguns funcionários, lembrando que às vezes o que é considerado estressante para uns, pode ser interessante para outros (LACOMBE, 2011).

As relações de trabalho se modificaram durante os anos, assim como a estrutura referente à força de trabalho. As mulheres ingressaram no mercado e

novas gerações agora dividem o mesmo espaço na organização com gerações mais experientes. Neste contexto, é interessante pensar na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para os distintos profissionais presentes na organização e em maneiras de atrair pessoas com talento para a empresa (FERREIRA, 2013).

O pensamento envolvendo a QVT começou com o intuito de equilibrar as pessoas e a organização. Tal termo foi aplicado pela primeira vez no ano de 1950 por Eric Trist e demais pesquisadores, em que foi desenvolvida uma abordagem focada na melhoria da produtividade, redução de conflitos e modificação da vida dos trabalhadores para que esta fosse menos sofrida, levando em consideração o trabalho, o próprio indivíduo e a organização, com base em análises e reestruturações de certas tarefas (FERREIRA, 2013).

Ainda segundo esta autora, através da melhoria da qualidade de vida dos funcionários, é possível ter também uma produtividade maior e aumento da competitividade. Com isso, aumenta-se da mesma forma a satisfação e motivação no ambiente de trabalho, levando ao comprometimento dos profissionais para haver uma melhoria do posicionamento competitivo da organização frente ao mercado.

Para Werther (1983), a qualidade de vida no trabalho pode ser afetada por diversos fatores, tais como as condições de trabalho em que o funcionário está inserido, os benefícios que a empresa concede, a supervisão e o cargo.

Já segundo Mósca, Cereja e Bastos (2014), os fatores que prejudicam a qualidade de vida vão além dos citados anteriormente, pois se um funcionário não conseguir atingir as metas de vendas da organização, por exemplo, o salário variável dele diminui, afetando assim a qualidade de vida da sua família e suas relações pessoais. O gestor que sempre procura manter a qualidade de vida no trabalho precisa levar tal situação em consideração e analisar o modelo a ser colocado na organização para que se tenha um ambiente com mais harmonia.

Os programas envolvendo a QVT possuem inúmeros enfoques, no entanto, os mais comumente usados são voltados para o lazer, diminuição de acidentes, saúde, produtividade, segurança e meio ambiente (FERREIRA, 2013).

Ainda segundo esta mesma autora, alguns programas são implementados para haver o cumprimento das leis do país, como a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT), o Programa Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), visando à proteção da saúde dos funcionários e à eliminação ou redução de riscos de acidentes no trabalho, que podem levar ao afastamento ou até a mortes. Segundo Lacombe

(2011), as organizações têm por obrigação manter os Serviços de Medicina e Segurança do Trabalho (SEMST) através de pessoas especializadas, cujo número e qualificação de tais profissionais varia de acordo com o grau de risco das atividades a serem exercidas e o número de funcionários da empresa.

Outros programas que podem ser introduzidos pela organização incluem a ioga, a ginástica laboral, as campanhas para a conscientização da AIDS, gripe, alcoolismo, a ergonomia, a alimentação e saúde dos funcionários e familiares, dentre outros (FERREIRA, 2013).

A QVT compreende os aspectos extrínsecos e intrínsecos do cargo e pode afetar as atitudes das pessoas e os comportamentos importantes para a produtividade tanto individual quanto grupal, como as seguintes: motivação no trabalho, criatividade, adaptabilidade às mudanças no ambiente organizacional, vontade de inovar e, particularmente, agregar valor à organização. Além disso, diversos fatores impactam na Qualidade de Vida no Trabalho e um deles diz respeito às possibilidades de futuro do profissional na organização (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Araujo e Garcia (2009), para que os sistemas de saúde e segurança no trabalho sejam implementados de forma correta, é necessário que os gestores planejem treinamentos para os seus profissionais com o propósito de conscientizá-los a respeito de seus papéis na organização e nas tarefas específicas de segurança e saúde do trabalho. A prática de treinamento e desenvolvimento será mais detalhada a seguir.

2.2.5.Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Gil (2007), os programas de treinamento surgiram no começo do século XX por meio da Escola Clássica da Administração com o propósito de auxiliar os profissionais a alcançarem a máxima produtividade na organização. Já a Escolas de Relações Humanas fez com que o treinamento passasse a considerar também as perspectivas psicossociais dos profissionais, capacitando-os para o bom desempenho nas tarefas e também estimulando os relacionamentos interpessoais. Tal preocupação com as pessoas na organização estendeu-se para a década de 40 em que as organizações decidiram criar programas voltados para o desenvolvimento de gestores e supervisores, além de programas voltados para lideranças. A partir da adoção da perspectiva sistêmica da Administração de Recursos Humanos na década de 60, os treinamentos passaram a ser considerados como um dos sistemas básicos da organização,

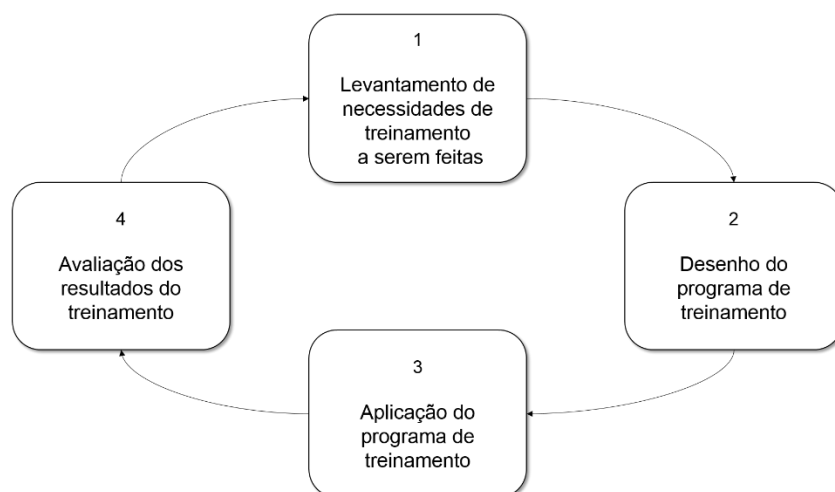
focados em suprir carências dos profissionais em relação às suas atitudes, habilidades e seus conhecimentos, tendo em vista o bom desempenho para o alcance das metas da organização.

Para Chiavenato (2010), o conceito de treinamento pode ser explicado como:

(...) um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. (CHIAVENATO, 2010, p.367)

O treinamento é constituído por um contínuo esforço feito com o propósito de obter o melhoramento das competências dos profissionais e, como resultado, o desempenho da organização. É composto por um processo que possui quatro etapas. A primeira delas é o diagnóstico, que consiste em um levantamento em torno das necessidades ou insuficiências de treinamentos que precisam ser atendidas. Já a segunda etapa é o desenho, que pode ser descrito como a criação de um projeto ou programa de treinamento para satisfazer às necessidades que foram diagnosticadas na etapa anterior. A implementação é a terceira etapa do processo e é responsável por executar e conduzir o programa de treinamento. Por fim, na quarta etapa é feita a avaliação, que é composta pela conferência de resultados que foram obtidos com o treinamento (CHIAVENATO, 2010).

Figura 3: As quatro etapas do processo de treinamento



Fonte: Chiavenato (2010, p.368)

Segundo Lacombe (2011), as organizações treinam para formar uma equipe que tenha um nível melhor, que consiga uma maior produtividade e, conseqüentemente, resultados melhores. Os treinamentos não devem ser feitos

uma vez para os novos funcionários, mas sim, continuamente dentro das organizações que são administradas corretamente. Portanto, deve-se considerar os seguintes pontos:

- O destaque que é dado ao treinamento no ambiente de trabalho;
- O papel dos gestores neste tipo de treinamento;
- A relevância da consistência da administração e sua qualidade, como sendo o patrimônio maior da organização.

Segundo Werther (1983), o treinamento é um investimento que a organização faz em seus funcionários e é capaz de dar benefícios para toda a carreira do profissional, desenvolvendo-o para futuras responsabilidades. A fim de atingir os objetivos esperados, a empresa deve optar por treinar e desenvolver os seus profissionais e é essencial proporcionar ao colaborador oportunidades de crescimento pessoal e profissional, bem como circunstâncias satisfatórias de trabalho (AQUINO, 1980).

A integração entre os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e a Gestão de Carreira é particularmente importante para que os funcionários obtenham conhecimentos e habilidades necessárias para o seu cargo atual, mas para que também tenham uma aprendizagem focada na carreira a longo prazo dentro da organização (CHIAVENATO, 2010). Para o melhor entendimento sobre carreira, esta prática será detalhada no item a seguir.

2.2.6. Carreira

No passado, acreditava-se que carreira era o mesmo que encontrar estabilidade em uma empresa e lá ficar por um longo tempo. As aspirações dos profissionais começaram a se modificar e atualmente eles estão almejando muito mais que estabilidade, eles querem a realização profissional, a qualidade de vida, um ambiente de trabalho agradável e a remuneração para o alcance de seus próprios objetivos (MÓSCA, CEREJA e BASTOS, 2014).

Antigamente, as organizações eram verticalizadas e por isso, o planejamento de carreira dos funcionários era feito de forma que eles ocupassem cargos cada vez mais altos dentro da hierarquia da empresa. Hoje em dia, o encarreiramento está sendo feito cada vez mais de forma horizontal dentro das organizações, devido à redução dos níveis hierárquicos (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Mósca, Cereja e Bastos (2014), atualmente, a carreira pode ser definida de diversas formas, tais como: uma sequência de experiências vividas no

âmbito profissional e atitudes tomadas pela pessoa ao longo de tais experiências; somente uma ocupação profissional ou uma sequência de funções realizadas pela pessoa ao longo da vida profissional e as suas conseqüentes promoções em ambientes de atividades distintos.

Segundo Chiavenato (2010), há diversas distinções sobre carreira, a saber:

- Planejamento de carreira: é o processo em que a organização identifica as necessidades de promoções futuras e implementa as maneiras de preenchê-las;
- Desenvolvimento de carreira: compreende a gestão e o planejamento de carreira, além de recursos para a preparação de pessoas;
- Gestão de carreira: é o processo em que a empresa tem a responsabilidade de selecionar, avaliar, dar atribuições e desenvolver os seus funcionários a fim de ter um grupo de indivíduos qualificados a ponto de satisfazer as necessidades da organização;
- Autogerenciamento de carreira: é o processo em que cada profissional faz a gestão de sua carreira e assume a total responsabilidade na atualização e reciclagem constante com o intuito de conservar a sua empregabilidade;
- Empregabilidade: é a condição do profissional em se manter constantemente empregada e sempre procurada pelas empresas do mercado.

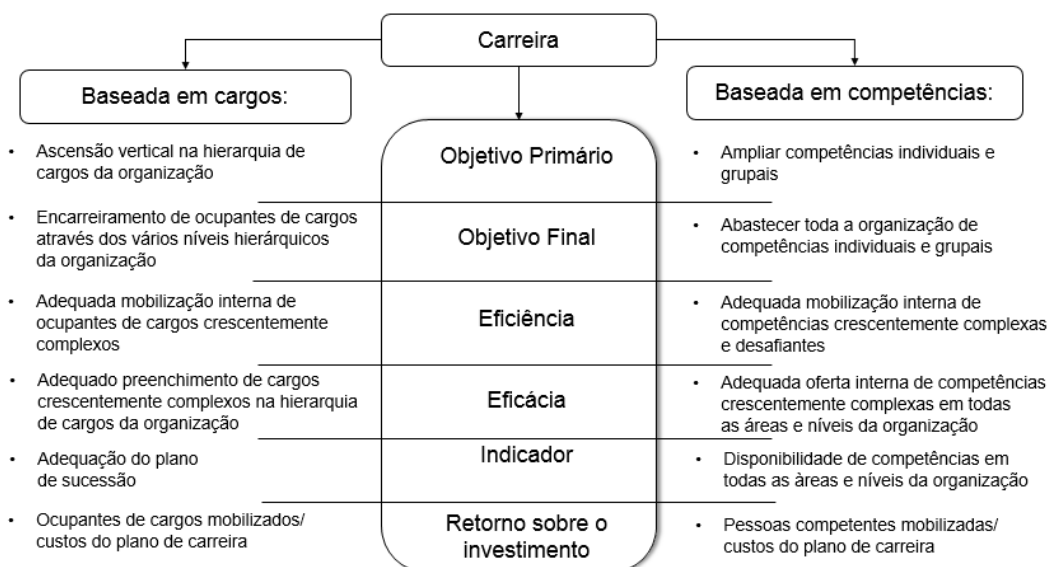
Para Snell e Bohlander (2011), as organizações desempenham um importante papel a respeito do plano de carreira de seus profissionais, porém, eles também são responsáveis pelo início e gerenciamento de seu próprio plano de carreira. Portanto, é de responsabilidade de cada pessoa descobrir quais são suas habilidades, conhecimentos, capacidades, valores e interesses a fim de trilhar um plano de carreira próprio e não só aquele que foi estipulado pela empresa.

Ainda segundo este autor, é necessário que os gerentes estimulem os seus profissionais para que sejam responsáveis pelas suas próprias carreiras, provendo acompanhamento contínuo através de *feedbacks* a respeito do desempenho do funcionário e fornecendo informações sobre as oportunidades de carreiras que possam aparecer na organização.

“Umas das formas de programação de carreira é o chamado plano de carreira em Y (...)” (LACOMBE, 2011, p. 79), em que segundo Chiavenato (2010), as substituições ou promoções dos funcionários podem ocorrer de forma vertical,

através da elevação de cargos, ou de forma horizontal, através de cargos que estejam no mesmo nível hierárquico, porém, que abrangem outras especialidades ou tenha um nível de complexidade maior. Estas duas formas são explicadas conforme a figura 4.

Figura 4: Carreira baseada em cargos e carreira baseada em competências



Fonte: Chiavenato (2010, p. 227)

Segundo Robbins (2005), pode-se citar dois modelos de carreiras, o tradicional e o sem fronteiras. O primeiro é caracterizado pelo crescimento vertical que possui um gradativo aumento de remuneração, além de status, autoridade e estabilidade. Tal modelo ajustava-se a um mercado previsível e estável em que predominavam as organizações grandes e burocráticas. Já o segundo modelo, refere-se à flexibilidade, ao aprendizado contínuo e à mudança de identidade funcional ao longo do tempo. Na carreira sem fronteiras, existem oportunidades de trabalho que ultrapassam os limites de um único lugar de trabalho, além de também transcender as fronteiras de nível e de função. As distinções entre modelos de carreiras podem ser observadas na tabela 3.

Tabela 3: Carreiras Tradicionais x Carreiras sem fronteiras

	Tradicional	Sem Fronteiras
Relação de trabalho	Estabilidade em troca de lealdade	Empregabilidade em função de desempenho e flexibilidade

	Tradicional	Sem Fronteiras
Fronteiras	Uma ou duas organizações	Múltiplas organizações
Talentos	Voltados para uma organização específica	Transferíveis
Responsabilidade pelo gerenciamento da carreira	Organização	Indivíduo

Fonte: Robbins (2005, p. 460)

Percebe-se hoje em dia um caminho para a maior autonomia do funcionário dentro do ambiente corporativo. Os indivíduos mais inovadores, dedicados, criativos, focados e flexíveis se destacam quanto às demandas mais imediatas da rotina de trabalho e por isso, as organizações estão atentas a realizar ações para atender as expectativas dos seus profissionais. As empresas não querem mais adotar uma postura protecionista e controladora, mas sim um modelo de carreira em que o profissional da empresa se torna um participante ativo em relação às decisões sobre o rumo da sua evolução profissional. É discutido neste modelo sobre o horário de trabalho dos profissionais, as regras quanto à distribuição de bônus, as promoções, os programas de demissão voluntária e a avaliação de desempenho (MÓSCA, CEREJA e BASTOS, 2014).

Por meio de uma correta avaliação de pessoal e um bom plano de sucessão, a organização é capaz de programar a carreira de cada funcionário para que todos realizem as atividades de acordo com suas aptidões (LACOMBE, 2011).

Uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas para o desenvolvimento de carreira de seus funcionários é a avaliação de desempenho, que é uma interessante fonte de informação na hora de pensar sobre o crescimento interno de seus profissionais (CHIAVENATO, 2010) e esta prática será detalhada a seguir.

2.2.7. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho ocorre constantemente na vida das pessoas, inclusive dentro das organizações. Há uma necessidade para avaliar diversos desempenhos, tais como: humano, financeiro, técnico, operacional, em marketing e vendas. As empresas querem avaliar sobre a qualidade dos produtos, a produtividade e, particularmente, sobre o desempenho humano. Para obter

competitividade no mercado e atingir seus objetivos, a organização precisa que o desempenho humano seja excelente (CHIAVENATO, 2010).

Conceitua-se a avaliação de desempenho como “um processo de criticar algo (bem, produto, serviço) ou alguma ação em relação a uma referencial que, em dado contexto, sob um conjunto de critérios, é julgado ótimo.” (MÓSCA, CEREJA e BASTOS, 2014, p.50)

Segundo Chiavenato (2010), as organizações estão preocupadas em medir, avaliar e monitorar os seguintes aspectos:

- Resultados. Isto é, os resultados finais que são planejados para serem alcançados em um exato período de tempo;
- Desempenho. Isto é, comportamentos ou práticas que se pretende executar na empresa;
- Competências. Isto é, as competências individuais que os profissionais agregam ou oferecem à organização;
- Fatores críticos do sucesso. Isto é, os aspectos essenciais para que a organização tenha sucesso no seu desempenho e nos seus resultados.

A avaliação de desempenho individual ou coletiva está vinculada ao processo de gestão de desempenho da empresa, que é o resultado da sua estratégia. A gestão de desempenho refere-se ao controle e monitoramento a respeito de um ciclo repetitivo de formulação estratégica, planejamento operacional e estratégico e realização de uma estratégia. Pode-se dizer que as ações referentes à gestão só são realmente efetivas se os objetivos estratégicos da empresa forem alcançados. (MÓSCA, CEREJA e BASTOS, 2014)

Segundo Gil (2007), os profissionais nem sempre conseguem exercer as atividades que foram demandadas, por isso, geralmente há uma lacuna entre o desempenho esperado e o desempenho real. A organização precisa ter um elaborado sistema de avaliação, a fim de evitar que esta seja feita de forma unilateral ou superficial.

Para Mósca, Cereja e Bastos (2014), os métodos de avaliação de desempenho compreendem três características distintas: de personalidade, comportamental e de resultados. Os traços baseados em personalidades incluem a criatividade, qualidade do trabalho, confiabilidade, responsabilidade e iniciativa. Os traços comportamentais, por sua vez, referem-se às atividades técnicas, à postura em relação aos desenvolvimentos tecnológicos, à frequência no trabalho, ao cumprimento de normas e procedimentos da empresa e aos erros ou acertos no desempenho das atividades. Para Gil (2007), o método de avaliação por

resultados propõe uma certa negociação a respeito do desempenho, que é realizada entre o gestor e o subordinado. Após esta negociação, são definidos os padrões de desempenho, isto é, qual será o nível de qualidade almejado, o quanto é desejado e qual é o prazo para a entrega de resultados. Baseado nestes padrões, é possível realizar a avaliação de resultados periodicamente.

Todo indivíduo necessita receber retroação sobre o seu desempenho dentro da organização, a fim de saber se está realizando todas as atividades corretamente ou se necessita de aperfeiçoamentos. Além disso, as organizações precisam ter conhecimento de como os funcionários estão desempenhando as suas funções para também saber sobre as suas potencialidades (CHIAVENATO, 2010).

Ainda segundo este autor, a avaliação de desempenho permite que cada funcionário conheça exatamente os seus pontos fortes e os seus pontos fracos. Além disso, a avaliação proporciona também as formas para conhecer mais detalhadamente o potencial de desenvolvimento de cada profissional para determinar programas de treinamento e desenvolvimento, carreira e sucessão.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

3.1. Etapas de coleta de dados

Existem diversas taxonomias referentes aos tipos de pesquisa e Vergara (2004) propõe dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Segundo a autora, quanto aos fins a pesquisa pode ser exploratória, metodológica, descritiva, explicativa, aplicada ou intervencionista. Quanto aos meios de investigação, a pesquisa pode ser de campo, de laboratório, documental, experimental, bibliográfica, participante, entre outros.

Neste estudo foi realizada uma pesquisa descritiva que, conforme Vergara (2004), têm a finalidade de expor as características de uma certa população ou fenômeno, além de poder estabelecer também uma ligação entre variáveis. Além disso, a característica mais relevante deste tipo de pesquisa é a aplicação de técnicas padronizadas para a coleta de dados (GIL, 2007).

Em relação aos meios de investigação, foi feita uma pesquisa de campo e bibliográfica. A pesquisa bibliográfica teve como base artigos científicos e livros (GIL, 2007) e forneceu um instrumental analítico à atual pesquisa (VERGARA, 2004) tanto sobre a Geração Y quanto as práticas de Gestão de Pessoas.

Segundo Vergara (2004), a pesquisa de campo fundamenta-se em uma investigação no lugar que acontece ou aconteceu um certo fenômeno ou ainda que possui elementos que possam explicá-lo. A fim de alcançar o objetivo do estudo, um questionário foi elaborado por meio da ferramenta *online* Qualtrics e também houve a aplicação de um pré teste em uma amostra de seis (6) respondentes com o intuito de verificar se as questões estavam escritas adequadamente, além de averiguar outros detalhes relevantes sobre o instrumento de coleta de dados. Após esse procedimento, alguns ajustes foram realizados e o questionário final utilizado na pesquisa segue no apêndice 1.

3.2. Universo e amostra

O universo da pesquisa consistiu em jovens de 22 à 33 anos que, segundo Oliveira (2011), estão na faixa etária que compreende os jovens da Geração Y, objeto desse estudo. Todos estudantes de Graduação de cursos distintos, de instituições públicas e privadas do estado Rio de Janeiro e que já estagiaram ou estão realizando estágio.

Utilizou-se nesta pesquisa uma amostra não probabilística por acessibilidade. De acordo com Gil (2007), este tipo de amostragem não apresenta fundamentos matemáticos ou estatísticos e, segundo este mesmo autor, é uma amostra por acessibilidade, pois os elementos são selecionados pela facilidade de acesso a eles. No total, 335 respondentes representam a amostra deste estudo.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

O questionário foi o instrumento utilizado pela autora para a coleta de dados e disponibilizado por meio do *software* de pesquisa online Qualtrics, que segue no Apêndice 1.

O processo para a coleta de dados compreendeu o envio do *link* do questionário online para o público-alvo, com um texto explicativo, via e-mail e redes sociais, com o objetivo de alcançar os componentes do universo investigado.

O questionário foi elaborado com base em Jesus (2015), que realizou uma pesquisa para analisar as práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pela Geração Y. Ao questionário já elaborado foram adicionadas mais variáveis relacionadas à Gestão de Pessoas e ampliou-se o universo da pesquisa para todos os estudantes de Graduação do estado do Rio de Janeiro pertencentes à Geração Y.

Dividiu-se o questionário em três blocos. O primeiro tinha o propósito de qualificar os respondentes por meio de 18 perguntas de múltipla escolha e incluía quatro (4) perguntas filtro para identificar somente aqueles que estavam dentro do perfil desejado. A primeira pergunta visava identificar os alunos de graduação e se a resposta fosse negativa, o questionário era encerrado. A segunda pergunta filtro era sobre a idade, a fim de identificar os pertencentes à geração Y, portanto, para os respondentes menores de 22 anos e maiores de 33 anos, o questionário era encerrado. A terceira pergunta visava identificar somente os respondentes

moradores do estado do Rio de Janeiro e, caso a resposta fosse negativa, o questionário se encerrava. A última pergunta filtro era sobre experiência de estágio e, caso o respondente não tivesse tal experiência, o questionário era encerrado.

O segundo bloco objetivava compreender se os respondentes concordavam ou discordavam com sete (7) afirmativas sobre as características da geração Y no mercado de trabalho apresentadas no referencial teórico, mesmo sendo de instituições e cursos de graduação distintos.

O último bloco visava identificar quais práticas da Gestão de Pessoas era mais valorizada pelos respondentes no momento da escolha por um estágio, em que era pedido para que eles ordenassem, por grau de importância, as seis (6) práticas de GP apresentadas no referencial teórico.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Segundo Vergara (2004), o tratamento dos dados pode ser feito de forma quantitativa, ou seja, por meio de procedimentos estatísticos ou de forma qualitativa, através da codificação, apresentação mais estruturada e análise dos dados. Pode ainda ser feito das duas formas, qualitativa e quantitativa, no mesmo estudo, o que foi a opção desse trabalho. Houve a interpretação das perguntas do questionário considerando o referencial teórico adotado e houve a geração de gráficos a partir das respostas obtidas.

3.5. Limitações do Estudo

Busca-se retratar com este estudo as práticas de Gestão de Pessoas que são mais valorizadas pela Geração Y na escolha de um estágio, porém, como todo estudo, este também possui limitações que serão apresentadas a seguir.

Em primeiro lugar, a escolha da amostra por acessibilidade pode fazer com que tanto o número de respondentes, quanto as pessoas pesquisadas não representem perfeitamente o universo da amostra.

Uma outra limitação diz respeito à divulgação do questionário online, visto que não há a possibilidade de explicação ou esclarecimentos quanto a possíveis dúvidas sobre as questões. Segundo Gil (2007), o questionário geralmente compreende um número reduzido de perguntas, dado que já se sabe que os questionários muito demorados possuem a grande probabilidade de não serem

respondidos. Além disso, ainda há limitação do estudo quanto a sinceridade das pessoas ao responder o instrumento de coleta de dados.

Entretanto, apesar de tais limitações, este estudo é relevante para um melhor entendimento da Geração Y tanto para os pesquisadores, quanto para os profissionais que atuam com gestão de pessoas que procuram entender cada vez mais sobre esta geração e sua atuação no ambiente organizacional. Além disso, será interessante também para os próprios integrantes da geração, pois ajudará a definir quais práticas da Gestão de Pessoas são as suas prioridades no ambiente corporativo e fará com que eles procurem por organizações que atendam minimamente tais prioridades.

4 Apresentação e análise dos resultados

4.1. Descrição dos resultados

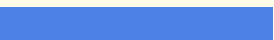

Será apresentada nesta seção a descrição das informações que foram obtidas através dos questionários e uma análise com base no referencial teórico abordado neste estudo a respeito da Geração Y e temas da Gestão de Pessoas: remuneração, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, treinamento e desenvolvimento, carreira e avaliação de desempenho.

Ao total, 544 pessoas iniciaram o questionário, porém, como possuía perguntas filtro, somente 335 pessoas o concluíram.

4.2. Descrição do perfil dos respondentes

Os 335 respondentes são alunos de diferentes cursos de graduação e de instituições públicas e privadas do estado do Rio de Janeiro, que estão realizando ou já realizaram estágio, sendo 57% de instituições privadas e 43% de instituições públicas, conforme mostra a tabela 4.

Tabela 4: Tipo de instituição de ensino dos respondentes

Resposta		Resposta	%
Privada		192	57%
Pública		143	43%
Total		335	100%

Fonte: Próprio autor (2016)

Dos 192 respondentes que cursam graduação em instituições privadas, 58% responderam que não possuem bolsa de estudos ou fazem financiamento da graduação, 28% responderam que possuem bolsa de estudos, 11% fazem financiamento e por fim, 3% possuem bolsa de estudos parcial e também fazem financiamento, conforme a tabela 5.

Tabela 5: Respondentes que possuem bolsa, financiamento ou ambos

Resposta		Resposta	%
Não		111	58%
Sim, possuo bolsa		54	28%
Sim, faço financiamento		22	11%
Sim, possuo bolsa e faço financiamento		5	3%
Total		192	100%

Fonte: Próprio autor (2016)

Com relação às instituições de ensino, houve um número variado de respostas. As instituições que tiveram o maior número de respondentes foram a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) com 16%, seguida da Universidade Federal Fluminense (UFF) com 13%, o Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais (IBMEC) com 12%, a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) com 12% e a Universidade Católica de Petrópolis (UCP) representando 10% dos respondentes, conforme mostra a tabela 6. Observou-se que 7% dos respondentes indicaram estudar em outras instituições de ensino, tais como a Faculdade Arthur Sá Earp Neto (FASE), localizada em Petrópolis, a Faculdade Salesiana Maria Auxiliadora e Instituto Federal Fluminense (IFF), localizadas em Macaé.

Os cursos dos alunos também tiveram um número variado de respostas, sendo Administração, Direito e Engenharia os cursos com as porcentagens maiores, conforme a tabela 7. Observou-se que 16% indicaram outro curso de graduação, como Letras, Ciência da Computação, Ciências Contábeis, Biologia, Física, Ciência Política, Fisioterapia, Relações Internacionais, Turismo, Farmácia, História, Matemática, Educação Física, Biomedicina, entre outros.

Quando perguntados sobre o período da graduação que estão cursando, 30% dos respondentes indicou estar cursando o 8º período, 20% o 7º período, 17% o 10º período ou mais e por fim, estudantes do 1º ao 6º período dão um total de 19% dos respondentes, conforme mostra a tabela 8.

Tabela 6: Instituições de ensino dos respondentes

Resposta		Resposta	%
Estácio de Sá		23	7%
IBMEC		41	12%
IBMR		12	4%
FGV		9	3%
PUC-Rio		53	16%
UCAM		2	1%
UENF		14	4%
UERJ		10	3%
UFF		45	13%
UFRJ		30	9%
UFRRJ		39	12%
UCP		35	10%
Outro:		22	7%
Total		335	100%











Fonte: Próprio autor (2016)

Tabela 7: Cursos de Graduação dos respondentes

Resposta		Resposta	%
Administração		64	19%
Arquitetura		25	7%
Comunicação Social (Jornalismo; Publicidade; Cinema...)		25	7%
Direito		53	16%
Design		7	2%
Economia		33	10%
Engenharia		48	14%
Psicologia		25	7%
Pedagogia		2	1%
Outro:		53	16%
Total		335	100%

Fonte: Próprio autor (2016)

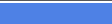

Tabela 8: Período que os respondentes estão cursando

Resposta		Resposta	%
1º		3	1%
2º		6	2%
3º		10	3%
4º		12	4%
5º		11	3%
6º		21	6%
7º		68	20%
8º		102	30%
9º		44	13%
10º ou mais		58	17%
Total		335	100%

Fonte: Próprio autor (2016)

Em relação ao estágio, 66% dos respondentes indicaram que estão fazendo estágio e 34% indicaram que já o fizeram, conforme mostra a tabela 9.





Tabela 9: Fez estágio X Está fazendo estágio

Resposta		Resposta	%
Sim, já fiz estágio		115	34%
Sim, estou fazendo		220	66%
Total		335	100%

Fonte: Próprio autor (2016)

Quando perguntados sobre em qual tipo de organização fazem estágio ou já fizeram, 72% indicou empresa privada, 24% empresa pública, 2% ONG (Organizações Não Governamentais) e 2% indicou outros tipos de empresa, como as mistas (públicas e privadas).

Tabela 10: Tipos de empresa

Resposta		Resposta	%
Pública		79	24%
Privada		242	72%
ONG (Organizações Não Governamentais)		6	2%
Outro:		8	2%
Total		335	100%

Fonte: Próprio autor (2016)

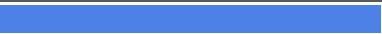



Para finalizar o perfil dos respondentes, foi perguntado sobre o gênero, em que 58% são mulheres e 42% homens. A faixa etária foi bastante abrangente, porém a maior parte dos respondentes estão na faixa de 22 à 25 anos, com um total de 60% dos respondentes, em seguida foi a faixa de 26 à 29 anos totalizaram

11% e a faixa de 30 à 33 anos correspondeu a 9%. Outros 21% dos respondentes eram de faixa etária inferior a 22 anos, não correspondendo à geração Y, e por isso, não foram estudados na análise.

4.3. Geração Y e as práticas de Gestão de Pessoas

Quando questionados se moram sozinhos, 79% dos respondentes indicou que não e 21% indicou que sim. Para os respondentes que não moram sozinhos, foi perguntado com quem eles moram e 80% respondeu que mora com familiares, 10% com o(s) amigo(s), 7% com cônjuge e 3% mora com namorado(a), conforme mostra a tabela 11.

Tabela 11: Com quem os respondentes moram




Resposta		Resposta	%
Familiares		212	80%
Amigo(s)		27	10%
Namorado(a)		8	3%
Cônjuge		18	7%
Total		265	100%

Fonte: Próprio autor (2016)

Segundo Calliari e Motta (2012), os jovens da geração Y tiveram mais atenção, afeto e diálogo com seus pais, proporcionando mais segurança. Estes jovens possuem pais que irão recebê-los sempre de braços abertos quando quiserem ou quando for necessário e é por isso que muitos indivíduos desta geração ainda moram na casa dos pais e estão felizes com essa situação, mesmo aqueles que possuem 30 anos e um emprego.

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), a falta de reconhecimentos e elogios provoca uma geração com pouco compromisso em relação ao trabalho, havendo uma tendência de migrar entre empresas buscando soluções para as suas desiluições no meio organizacional. A fim de averiguar essa afirmação, foi feita uma pergunta sobre o tempo de duração do último estágio, em que 50% dos respondentes indicaram que permaneceram de 1 a 2 anos no estágio, enquanto que 36% permaneceram de 6 a 11 meses e 14% de 0 a 5 meses, conforme a tabela 12. Tais dados mostram que apesar do autor citar que a geração Y troca de empresa com facilidade, a maior parte dos respondentes permanecem fazendo estágio na empresa entre 1 e 2 anos, sendo dois (2) anos o máximo de tempo permitido por lei.



Tabela 12: Tempo que os respondentes permaneceram no último estágio

Resposta		Resposta	%
0 à 5 meses		47	14%
6 à 11 meses		120	36%
1 à 2 anos		168	50%
Total		335	100%

Fonte: Próprio autor (2016)

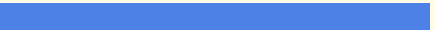

A maioria dos respondentes, ou seja, 90% deles indicaram que conseguem equilibrar a universidade e o estágio, conforme mostra a tabela 13. Porém, a tabela 14 indica que quando perguntados se já tiveram que ir embora do estágio após o horário acordado pela organização, 83% responderam que sim, enquanto que 17% responderam que não.

Tabela 13: Conseguir equilibrar universidade e estágio

Resposta		Resposta	%
Sim		302	90%
Não		33	10%
Total		335	100%

Fonte: Próprio autor (2016)

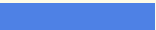


Tabela 14: Sair da organização após o horário acordado

Resposta		Resposta	%
Sim		302	90%
Não		33	10%
Total		335	100%

Fonte: Próprio autor (2016)

Aos 278 respondentes que indicaram sair da organização após o horário acordado, foi perguntado com que frequência o fato ocorria e a maioria respondeu que era pouco frequente, correspondendo a 42% dos respondentes. Em contrapartida, 33% respondeu ser muito frequente e 25% como sendo somente uma situação frequente, conforme mostra a tabela 15 a seguir.

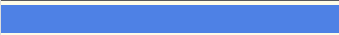




Tabela 15: Frequência que saem da organização após o horário acordado

Resposta		Resposta	%
Muito frequente		91	33%
Frequente		69	25%
Pouco Frequente		118	42%
Total		278	100%

Fonte: Próprio autor (2016)

A pergunta seguinte abordou qual seria o motivo para que os respondentes saíssem após o horário acordado, podendo responder uma ou mais opções, e 95% respondeu que foi para finalizar uma tarefa, 40% para ter reconhecimento, 35% para mostrar resultado ao gestor, 27% para aumentar a probabilidade de efetivação na organização e 4% indicou outros motivos, tais como realização de treinamentos e cumprimento de prazos, conforme mostra a tabela 16.

Tabela 16: Motivos para sair da organização após o horário acordado

Resposta		Resposta	%
Finalizar uma tarefa		263	95%
Mostrar resultado ao gestor		96	35%
Ter reconhecimento		112	40%
Aumentar a probabilidade de efetivação		76	27%
Outro:		11	4%

Fonte: Próprio autor (2016)

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), a geração Y geralmente se sente capaz de realizar a maioria das atividades que lhe é atribuída e sente um desejo de ter cada vez mais responsabilidades. Ao mesmo tempo, os jovens desta geração querem ser reconhecidos por aquilo que têm a oferecer. Embora alguns fatores de motivação externa sejam bônus, promoções e dinheiro, a recompensa mais procurada por esta geração é o reconhecimento do chefe. Para Lemos, Cavazotte e Viana (2012), estes jovens querem o reconhecimento por suas ações e uma rápida progressão na carreira. Tais conceitos sobre a geração Y vão de encontro às respostas apresentadas na tabela 15, em que os respondentes indicaram o reconhecimento, a finalização de uma tarefa e a apresentação de resultado ao gestor como os principais motivos para saírem depois do horário acordado na empresa.

Diversos autores, tais como Calliari e Motta (2012) e Lipkin e Perrymore (2010), escrevem sobre os comportamentos da geração Y no ambiente de trabalho e, a fim de averiguar tais conceitos, foram elaboradas sete (7) afirmativas com base em conceitos sobre esta geração para verificar o quanto os respondentes concordam ou discordam com as afirmativas. As respostas concordo totalmente e concordo parcialmente foram agrupadas como positivas e as respostas discordo parcialmente e discordo totalmente como negativas.

A primeira afirmativa diz sobre a flexibilidade para equilibrar a vida profissional e pessoal, em que 100% dos respondentes concordaram com a afirmativa, conforme mostra a tabela 17. Os autores Calliari e Motta (2012)

explicam a grande aceitação dos respondentes através do discurso de que estes jovens possuem a ideia de que querem ser felizes trabalhando e o trabalho não pode ser visto como um sacrifício. Segundo estes autores, esta geração acha que todas as suas atividades devem ser permeadas pelo bem-estar e o equilíbrio e ao mesmo tempo, esperam ter o direito de descansar e defendem a flexibilidade no ambiente corporativo. As autoras Lipkin e Perrymore (2010) explicam também que esta geração quer viver a vida neste instante e não só quando se aposentar e por isso valoriza o seu tempo livre, a saúde e a energia no trabalho. Segundo estas autoras, estes jovens estão fazendo com que as empresas mudem as suas normas para poder recrutar e reter estes profissionais, dando-os uma integração entre vida pessoal e profissional e flexibilidade, para assim aumentar a sua motivação no trabalho.

Tabela 17: Características da Geração Y no ambiente organizacional

Pergunta	% Positivas	% Negativas
Valorizo empresas que proporcionam a flexibilidade para equilibrar a vida profissional e a vida pessoal.	100%	0%
Prefiro um ambiente que me dê autonomia para realização de tarefas.	98%	2%
Considero importante participar de processos decisórios dentro da organização.	96%	4%
Sinto-me motivado quando assumo grandes responsabilidades no trabalho.	95%	5%
Considero importante ter o reconhecimento constante pelo meu trabalho.	95%	5%
Acho importante receber feedbacks constantes do meu gestor.	95%	5%
Prefiro trabalhar em equipe do que trabalhar sozinho.	85%	15%

Fonte: Próprio autor (2016)

A segunda afirmativa é sobre a geração Y preferir um ambiente de trabalho que dê autonomia para a realização das tarefas e, confirmando este conceito, 98% dos respondentes concordaram com a afirmativa e somente 2% discordaram. Este número elevado de respondentes que concordaram com a afirmativa é explicado por Lemos, Cavazotte e Viana (2012), que defendem que esta geração anseia cada vez mais por liberdade e autonomia em suas tarefas do trabalho. Além disso,

tais jovens desejam um ambiente de trabalho estimulante e gratificante, com uma liberdade para decidir como e quando realizar as atividades.

A terceira afirmativa diz respeito à geração Y considerar importante a sua participação em processos decisórios dentro da organização e 96% concordou com a afirmativa, enquanto que 4% discordou, conforme a tabela 17. As autoras Lipkin e Perrymore (2010) explicam esse alto nível de aprovação da afirmativa através da confiança e proteção passada dos pais para seus filhos da geração Y, além de dar a eles uma visão de estarem sempre certos. Segundo as autoras, isso gerou uma autoestima muito grande nestes jovens e consequentemente, uma segurança para realizar as tarefas. Esta geração tem consciência da importância de suas ideias e têm certeza que podem contribuir para a discussão ou o projeto da empresa.

A quarta afirmativa diz respeito à geração Y se sentir motivada quando assume grandes responsabilidades no trabalho e 95% dos respondentes concordaram com a afirmativa e apenas 5% discordou, conforme mostra a tabela 17. Tal nível de aceitação da afirmativa pode ser explicada por Lipkin e Perrymore (2010) que afirmam que a geração Y foi criada com uma base de autoestima significativa dada pela educação de seus pais e isso refletiu-se no âmbito profissional, visto que por causa desta autoestima eles possuem um desejo por assumirem mais responsabilidade no trabalho.

A quinta afirmativa é sobre a geração considerar importante o reconhecimento constante pelo trabalho e 95% dos respondentes concordaram com a afirmativa, enquanto que 5% discordaram, conforme mostra a tabela 17. O nível elevado de aceitação dos respondentes à essa afirmativa pode ser explicado por Lipkin e Perrymore (2010) que defendem que esta geração foi criada ouvindo bastantes elogios em casa, nas escolas e comunidades, em que recebiam recompensas constantes muitas vezes sem o devido merecimento, ao invés de críticas construtivas e de aprendizados. Estas autoras relatam que pessoas desta geração foram criadas com a ideia de que são muito importantes e merecem reconhecimentos não importa qual tenha sido a atividade. Para Lemos, Cavazotte e Viana (2012), estes jovens desejam que o seu trabalho seja gratificante e esperam premiações diretas e reconhecimentos pelas suas realizações.

Muitos autores defendem que a geração Y considera importante receber *feedbacks* e foi colocada esta afirmativa para os respondentes, em que 95% concordaram e 5% discordaram. Porém, este *feedback* pode ser tanto positivo, quanto negativo e Lipkin e Perrymore (2010) explicam que estes jovens desejam *feedbacks* constantes e imediatos pelo seu trabalho, o que acaba atrapalhando

no desenvolvimento do pensamento independente, da paciência e da capacidade de abdicar da gratificação constante. Ao mesmo tempo, para estas autoras, os gestores estão tendo dificuldades de fazer críticas construtivas aos funcionários Y sem magoá-los, pois, ao invés de servir como aprendizado, a crítica acaba desmotivando estes jovens e afetando a sua produtividade na organização.

A última afirmativa averiguava a preferência por trabalhos em equipe e 85% dos respondentes concordaram com a afirmativa. Segundo Lipkin e Perrymore (2010), esta geração geralmente trabalha bem em equipe e possui o interesse por saber o que os outros pensam, compartilhar ideias e encontrar soluções comuns a todos os envolvidos. Para Calliari e Motta (2012), o jovem desta geração precisa de pessoas por perto e quer ajudá-las no que precisarem, além de sempre querer perguntar sobre as atividades e pedir a participação de colegas nas mesmas.

Ao fazer a tabulação cruzada das afirmativas da tabela 17 com as respostas de instituições públicas e privadas, foi identificado que a grande maioria dos indivíduos de diferentes instituições concorda, de forma semelhante, com as afirmativas, conforme mostra a tabela 18.

Tabela 18: Comparação das respostas de instituições privadas e públicas

Pergunta		% Privada	% Pública
Prefiro trabalhar em equipe do que trabalhar sozinho.	% Positivo	89%	80%
	% Negativo	11%	20%
	Total	100%	100%
Sinto-me motivado quando assumo grandes responsabilidades no trabalho.	% Positivo	97%	93%
	% Negativo	3%	7%
	Total	100%	100%
Prefiro um ambiente que me dê autonomia para realização de tarefas.	% Positivo	98%	98%
	% Negativo	2%	2%
	Total	100%	100%
Considero importante ter o reconhecimento constante pelo meu trabalho.	% Positivo	97%	93%
	% Negativo	3%	7%
	Total	100%	100%

Pergunta		% Privada	% Pública
Acho importante receber feedbacks constantes do meu gestor.	% Positivo	97%	98%
	% Negativo	3%	2%
	Total	100%	100%
Valorizo empresas que proporcionam a flexibilidade para equilibrar a vida profissional e a vida pessoal.	% Positivo	100%	100%
	% Negativo	0%	0%
	Total	100%	100%
Considero importante participar de processos decisórios dentro da organização.	% Positivo	96%	94%
	% Negativo	4%	6%
	Total	100%	100%

Fonte: Próprio autor (2016)

Foi feita também a tabulação cruzada referente às respostas de estudantes de cursos distintos e o nível de concordância foi similar, logo, não será aqui detalhado.

Pode-se dizer que apesar dos respondentes fazerem a graduação em instituições e cursos distintos do estado do Rio de Janeiro, a amostra apresenta as características da Geração Y citadas por autores estrangeiros e nacionais expostas no referencial teórico.

A respeito das práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pela Geração Y na escolha por oportunidades de estágio, foi pedido para os respondentes ordenarem de 1 à 6 (1 para o mais importante e 6 para o menos importante) as seis (6) práticas de Gestão de Pessoas abordadas no presente estudo, considerando suas experiências de estágio.

Conforme mostra a tabela 19, 48% dos respondentes classificaram a oportunidade de crescimento, isto é, a carreira, como a prática de Gestão de Pessoas mais importante. Esta colocação pode ser explicada como uma das particularidades da Geração Y apresentada pelas autoras Lemos, Cavazotte e Viana (2012), que é a vontade de ter uma rápida progressão na carreira.

A segunda prática mais importante, classificada por 36% dos respondentes, foi qualidade do clima organizacional, conforme mostra a tabela 19. Segundo Lipkin e Perrymore (2010) a geração Y procura relacionamentos sólidos no ambiente corporativo, principalmente com o chefe e se isso não ocorrer, a motivação e a fidelidade com a empresa diminuem. Para Lemos, Cavazotte e

Viana (2012), estes jovens valorizam a harmonia em suas relações sociais e um ambiente de trabalho gratificante.

Tabela 19: Ordenação das práticas de Gestão de Pessoas

Resposta	1º	2º	3º	4º	5º	6º
Ambiente de trabalho agradável	24%	36%	20%	11%	8%	2%
Oportunidade de crescimento (carreira)	48%	20%	15%	8%	5%	5%
Bolsa auxílio e benefícios atrativos	5%	14%	33%	19%	13%	16%
Treinamento e desenvolvimento	10%	13%	13%	16%	40%	8%
Avaliação contínua do desempenho das suas atividades pelos gestores	1%	4%	6%	12%	19%	59%
Equilíbrio entre vida pessoal e a vida profissional	13%	14%	13%	35%	14%	11%

Fonte: Próprio autor (2016)

Embora remuneração e benefícios seja um tema não tão abordado quando se estuda a Geração Y, 33% dos respondentes classificou esta prática como a terceira mais valorizada. Os autores Calliari e Motta (2012) explicam que os benefícios concedidos pelas empresas são muito bem vindos pelos universitários Y. Para Lipkin e Perrymore (2010), além de gostarem de receber recompensas, os jovens da Geração Y também gostam de ganhar dinheiro e se as empresas não oferecem tudo isso a eles, a produtividade acaba sendo prejudicada.

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, tema abordado na prática de Qualidade de Vida no Trabalho foi classificado por 35% dos respondentes como sendo a quarta prática mais valorizada. Segundo Calliari e Motta (2012), os jovens da geração Y almejam a qualidade de vida e as oportunidades de trabalhar em projetos pessoais, além de quererem mais flexibilidade e possibilidade para cuidar da sua própria saúde.

Quanto as demais práticas de Gestão de Pessoas apresentadas neste estudo, 38% dos respondentes classificou o treinamento e desenvolvimento como sendo a quarta mais valorizada. Apesar do resultado da pesquisa, Maciel (2010) destaca que esta geração dá importância às oportunidades de desenvolvimento, quer sejam formais ou informais. Por fim, a prática menos valorizada foi a avaliação de desempenho, classificada por 59% dos respondentes. Como já

apresentado neste estudo, a geração Y possui a necessidade de *feedbacks* e recompensas constantes, porém, conforme Lipkin e Perrymore (2010), estes jovens não gostam de receber críticas construtivas pelo seu trabalho e isso acaba refletindo em sua produtividade. Talvez, por este motivo a avaliação de desempenho tenha sido a prática menos valorizada na amostra dessa pesquisa no momento de escolher por um estágio.

A tabela 19 mostra que as principais práticas de Gestão de Pessoas valorizadas pela Geração Y no momento pela escolha de um estágio são a oportunidade de crescimento (carreira), qualidade do clima organizacional, bolsa auxílio e benefícios e qualidade de vida no trabalho. Sendo treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho as práticas menos valorizadas por eles no momento de escolha por estágio.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

O objetivo deste trabalho foi identificar as práticas da Gestão de Pessoas mais valorizadas pela Geração Y na escolha de oportunidades de estágio e, a fim de alcançar este objetivo, foram realizadas pesquisas bibliográficas e de campo. A primeira apresentou conceitos sobre a Geração Y e seu comportamento no âmbito pessoal e profissional e sobre as práticas de Gestão de Pessoas, sendo estas: remuneração, clima organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho, treinamento e desenvolvimento, carreira e avaliação de desempenho.

Já em relação à pesquisa de campo, elaborou-se, para a coleta de dados, um questionário que foi aplicado a uma amostra de 335 estudantes de graduação de diferentes cursos de instituições públicas e privadas do estado do Rio de Janeiro que possuem experiência de estágio e são pertencentes à Geração Y.

Considerando as respostas obtidas neste estudo, foi possível verificar que apesar dos respondentes estudarem em cursos e instituições distintas, a maioria apresenta os comportamentos atribuídos à Geração Y no ambiente de trabalho segundo os autores apresentados no referencial teórico, tanto brasileiros como estrangeiros.

Sobre as práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pela Geração Y em oportunidades de estágio, por ordem de importância, o resultado segue na tabela 20.

Tabela 20: Práticas de Gestão de Pessoas em ordem de importância

Ordem	Práticas de Gestão de Pessoas
1º	Oportunidade de crescimento (carreira)
2º	Ambiente de trabalho agradável
3º	Bolsa auxílio e benefícios atrativos
4º	Equilíbrio entre vida pessoal e a vida profissional
5º	Treinamento e desenvolvimento
6º	Avaliação contínua do desempenho das suas atividades pelos gestores

Fonte: Próprio autor (2016)

Conclui-se nesse estudo que a oportunidade de crescimento associada à carreira é a prática de Gestão de Pessoas mais valorizadas pela geração Y no momento da escolha por oportunidades de estágio, pois, possivelmente, esses jovens se interessem por empresas que tenham um plano de carreira (CALLIARI e MOTTA, 2012) e no qual seja possível haver uma rápida progressão na carreira (LE MOS, CAVAZOTTE e VIANA, 2012).

O fato do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional estar em quarto lugar na ordenação pode ser relacionado à questão da disposição dos respondentes de saírem do estágio após o horário acordado. Talvez esse equilíbrio não seja um fator tão relevante no momento em que estão realizando o estágio, pois, conforme os resultados já apresentados neste estudo, eles procuram reconhecimento por suas ações e possuem o comprometimento de finalizar uma tarefa mesmo que isso implique em sair após o horário estabelecido. Além disso, segundo Lipkin e Perrymore (2010), estes jovens possuem muita vontade de realizar grandes trabalhos e se esforçam para mostrar esses resultados na organização.

Enquanto Lipkin e Perrymore (2010), defendem que os funcionários Y podem sair da empresa muito facilmente caso esteja insatisfeito com alguma prática no ambiente interno, a crise econômica atual e a falta de vagas nas organizações podem ser fatores que impactam esta geração no momento, pois conforme estas mesmas autoras, as condições econômicas geram uma insegurança financeira e profissional e pode haver um choque entre essa realidade econômica e as expectativas da geração Y, o que pode abalar a confiança destes jovens.

Além da vontade de ter uma ascensão na carreira, o ambiente de trabalho agradável, ou seja, a qualidade do clima organizacional, é um fator importante na escolha por um estágio segundo os respondentes, pois, conforme Lemos, Cavazotte e Viana (2012), estes jovens valorizam a harmonia em suas relações sociais e um ambiente de trabalho gratificante.

É possível observar que, apesar de autores como Calliari e Motta (2012) enfatizarem que os jovens Y valorizam o equilíbrio da vida pessoal e profissional, e apenas alguns autores escreverem sobre a importância da remuneração, observa-se na tabela 20 que a bolsa auxílio e benefícios são mais valorizados que a qualidade de vida no momento da escolha por um estágio, pois, possivelmente os benefícios e outras formas de premiações, como bonificações por superação de metas, são práticas atraentes para estes jovens (CALLIARI e MOTTA, 2012).

Em relação à avaliação de desempenho, que foi classificada como a prática menos valorizada, é possível interpretar que esta geração, apesar de necessitar

feedbacks pelo seu trabalho (CALLIARI e MOTTA, 2012), possui a dificuldade de aceitar as críticas construtivas feitas pelos seus gestores (LIPKIN e PERRYMORE, 2010).

O presente estudo aponta que é importante a atenção da área de Gestão de Pessoas em relação às práticas apresentadas neste estudo no momento de atrair profissionais desta geração em oportunidades de estágio, principalmente quanto à oportunidade de crescimento e ao clima organizacional. A Geração Y se preocupa em fazer carreira e ter uma rápida ascensão na empresa, porém, quando não há uma qualidade no ambiente de trabalho e a organização não consegue mais atender aos objetivos pessoais destes jovens, como uma rápida promoção, é possível que eles se sintam desmotivados e, conseqüentemente, encorajados para procurar outro lugar que atenda os seus interesses.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

Este estudo buscou contribuir para o entendimento da Geração Y e seu comportamento no ambiente organizacional, além da percepção da mesma frente às práticas de Gestão de Pessoas.

Recomenda-se que seja realizada uma entrevista com os indivíduos desta geração, a fim de entender melhor os comportamentos deles no ambiente organizacional. Além disso, seria interessante investigar as classes sociais as quais pertencem os jovens com o propósito de averiguar se isso interfere na valorização de cada prática de Gestão de Pessoas.

Sugere-se também que seja incluída nos próximos estudos uma questão para identificar o ramo de atuação em que os respondentes fazem estágio, buscando analisar se isso impacta no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos indivíduos. É recomendado que seja feita a mesma pesquisa voltada para a Geração Y em oportunidades de trabalho.

6 Referências Bibliográficas

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

ARAUJO, L.; GARCIA, A. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Lei nº 11.788/2008, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes, e dá outras providências. Poder Executivo, Brasília, DF, 2008b.

CALLIARI, M.; MOTTA, A. **Código Y**: decifrando a geração que está mudando o país. São Paulo: Évora, 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron-Books, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERREIRA, P. I. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JESUS, M. *As práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pela Geração Y*. 2015. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2015.

LEMOS, A.; CAVAZOTTE, F.; VIANA, M. Os jovens e o trabalho: Valores, escolhas e expectativas. In: BARBOSA, Livia. **Juventudes e Gerações no Brasil Contemporâneo**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

LIMA, L.; AMORIM, W.; FISCHER, A. Da Racionalidade Instrumental para a Substantiva: Explorando possibilidades da Gestão de Clima Organizacional. **Teoria e Prática em Administração**, v.5, n.1, p. 159-182, 2015.

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

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; RAMÓN, J. Quem é a geração Y? **HSM Management**, n.70, p.1-7. Setembro-Outubro de 2008.

MACIEL, N. **Valores que influenciam na retenção dos profissionais da Geração Y nas organizações**. 2010. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2010.

MÓSCA, H. M. B.; CEREJA, J. R.; BASTOS, S. A. P. **Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

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

_____. **Jovens para sempre**: como entender o conflito de gerações. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

_____. **Conectados, mas muito distraídos**. São Paulo: Integrare Editora, 2014.

_____. **Novo profissional, novo problema? Nova solução.** Revista EXAME, 18 de Dez. de 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/sidnei-oliveira/2014/12/18/novo-profissional-novo-problema-nova-solucao/#more-11248>>. Acesso em: 7 de maio de 2016.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: PEARSON, 2010.

SMANEOTO, C.; BINSFELD, L. Retenção de Talentos em organização no ramo de informática. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas**, v. 2, n. 1, p. 157-170, abr. 2013.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, R. G. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas.** ICPG - Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2004. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em: 18 de Março de 2016

WERTHER, W. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

Apêndice 1

Olá!

Meu nome é Gabriela Melo, sou aluna de do último período de Administração da PUC-Rio.

Gostaria de pedir a sua ajuda respondendo a este questionário sobre a Geração Y e as práticas de Gestão de Pessoas para o meu trabalho de conclusão de curso. Ela é destinada à jovens de 22 à 33 anos, moradores do estado do Rio de Janeiro, estudantes de Graduação e que estão realizando estágio ou já realizaram.

Peço que responda até o dia 20 de Abril. Caso tenha alguma dúvida, por favor, entrar em contato pelo e-mail: gabi_bmelo@hotmail.com.

Sinta-se a vontade para compartilhar o questionário com amigos entre 22 e 33 anos, que estejam cursando Graduação em qualquer curso do Rio de Janeiro e que façam ou tenham feito estágio.

Muito obrigada!

PARTE I

1 - Você é estudante de Graduação?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2 – Qual é a sua idade?

- ☐ 18-21 anos
- ☐ 22-25 anos
- ☐ 26-29 anos
- ☐ 30-33 anos
- ☐ 34 anos ou mais

3 – Você é morador(a) do estado do Rio de Janeiro?

- ☐ Sim
- ☐ Não

4 – Você fez estágio ou está fazendo?

- ☐ Não
- ☐ Sim, já fiz estágio
- ☐ Sim, estou fazendo

5 – Você mora sozinho(a)?

- ☐ Sim
- ☐ Não

6 – Com quem você mora?

- ☐ Familiares
- ☐ Amigo(s)
- ☐ Namorado(a)
- ☐ Cônjuge

7 – Gênero?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

8 – Em qual tipo de instituição você faz a graduação?

- ☐ Privada
- ☐ Pública

9 – Possui bolsa ou faz financiamento da universidade/faculdade?

- ☐ Não
- ☐ Sim, possuo bolsa
- ☐ Sim, faço financiamento
- ☐ Sim, possuo bolsa e faço financiamento

10 – Em qual instituição de ensino você faz a graduação?

- ☐ Estácio de Sá
- ☐ FGV
- ☐ IBMR
- ☐ IBMEC
- ☐ PUC-Rio
- ☐ UCAM
- ☐ UCP
- ☐ UENF
- ☐ UERJ
- ☐ UFF
- ☐ UFRJ
- ☐ UFRRJ
- ☐ Outro:

11 – Em qual curso você faz a graduação?

- ☐ Administração
- ☐ Arquitetura
- ☐ Comunicação Social (Jornalismo; Publicidade; Cinema...)
- ☐ Direito
- ☐ Design
- ☐ Economia
- ☐ Engenharia
- ☐ Psicologia
- ☐ Pedagogia
- ☐ Outro:

12 – Em qual período você está cursando atualmente?

- ☐ 1º
- ☐ 2º
- ☐ 3º
- ☐ 4º
- ☐ 5º
- ☐ 6º
- ☐ 7º
- ☐ 8º
- ☐ 9º
- ☐ 10º ou mais

13 – Em qual tipo de empresa você fez/faz estágio?

- ☐ Privada
- ☐ Pública
- ☐ ONG (Organização Não Governamental)
- ☐ Outro:

14 – Por quanto tempo você permaneceu no último estágio?

- ☐ 0 à 5 meses
- ☐ 6 à 11 meses
- ☐ 1 à 2 anos

15 – Você consegue equilibrar estágio e a universidade/faculdade?

- ☐ Sim
- ☐ Não

16 – Você já teve que ir embora do estágio após o horário acordado?

- ☐ Sim
- ☐ Não

17 – Com que frequência você já teve que ir embora do seu estágio após o horário acordado?

- ☐ Pouco frequente
- ☐ Frequente
- ☐ Muito frequente

18 - Por qual motivo você já foi embora do estágio após o horário acordado? (Pode escolher mais de uma opção)

- ☐ Finalizar uma tarefa
- ☐ Mostrar resultado ao gestor
- ☐ Ter reconhecimento
- ☐ Aumentar a probabilidade de efetivação
- ☐ Outro:

PARTE II

Baseado em sua vivência na empresa em que estagia ou estagiou, marque se você concorda totalmente, concorda parcialmente, discorda parcialmente ou discorda totalmente das afirmativas abaixo (Responder todos os itens):

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Prefiro trabalhar em equipe do que trabalhar sozinho				
Sinto-me motivado quando assumo grandes responsabilidades no trabalho				
Prefiro um ambiente que me dê autonomia para realização de tarefas				
Considero importante ter o reconhecimento constante pelo meu trabalho				
Acho importante receber feedbacks constantes do meu gestor				
Valorizo empresas que proporcionam a flexibilidade para equilibrar a vida profissional e a vida pessoal				
Considero importante participar de processos decisórios dentro da organização				

PARTE III

Ordene em grau de importância os itens abaixo levando em consideração a(s) sua(s) experiência(s) no(s) ambiente(s) organizacional(is) em que realizou o(s) estágio(s) (1 é o mais importante e o 6 é o menos importante para você):

- __ Ambiente de trabalho agradável
- __ Oportunidade de crescimento (carreira)
- __ Bolsa auxílio e benefícios atrativos
- __ Treinamento e desenvolvimento
- __ Avaliação contínua do desempenho das suas atividades pelos gestores
- __ Equilíbrio entre vida pessoal e a vida profissional