



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Clima Organizacional e Geração Y

Beatriz de Oliveira Fernandes

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2017.



Beatriz de Oliveira Fernandes

Clima Organizacional e Geração Y

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 2017.

Agradecimentos

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

Aos meus pais e irmãos, pelo amor incondicional e por todo apoio em todos os momentos da minha vida.

Aos meus familiares, que sempre me apoiam em minhas decisões e torcem por mim.

Aos meus amigos e ao meu namorado, pelo carinho e pelo companheirismo, em especial ao meu querido amigo Lucas Sereda que me impulsionou a ingressar na PUC – Rio.

A todos os professores que tive até hoje, e, sobretudo, à minha orientadora Patricia Ítala Ferreira, pela paciência, dedicação e ajuda, para a conclusão desta monografia.

Resumo

Fernandes, Beatriz de Oliveira. Clima Organizacional e Geração Y. Rio de Janeiro, 2017. 28 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As diferentes gerações presentes no mercado de trabalho trazem constantes mudanças para o ambiente organizacional. As divergentes características, valores e expectativas dos indivíduos estão exigindo que as empresas entendam como atrair e manter esses profissionais, em especial os pertencentes à geração Y. O presente trabalho tem como objetivo identificar as variáveis de clima organizacional, tal qual definidas por Luz (2003), mais valorizadas pela a geração Y. Para isso foi realizada uma pesquisa de campo com estudantes e profissionais atuantes no Estado do Rio de Janeiro que já tiveram algum tipo de experiência no âmbito organizacional.

Palavras- chave: Geração Y; Clima Organizacional; Variáveis

Abstract

Fernandes, Beatriz de Oliveira. Organizational Climate and Generation Y. Rio de Janeiro, 2017. 45 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The different generations present in the labour market, resulting in ever-changing organizational environment. The divergent characteristics, values and expectations of individuals are demanding that companies understand how to attract and retain these professionals. The present work aims to identify the variables of organizational climate, defined by Luz (2003), most valued by one of the groups entered in this context: the generation Y. For this was a field research with students and working professionals in the State of Rio de Janeiro who have already had some kind of experience in organizational context.

Key-words: Generation Y; Organizational Climate; Variables

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 | 1 |
| 1.3. Objetivos intermediários do estudo | 2 |
| 1.4. Delimitação e foco do estudo | 2 |
| 1.5. Justificativa e relevância do estudo | 2 |
| 2 Referencial Teórico | 4 |
| 2.1. O Conceito de Geração | 4 |
| 2.1.1. Baby Boomers | 5 |
| 2.1.2. Geração X | 6 |
| 2.2. Geração Y | 7 |
| 2.2.1. Motivações e Expectativas | 8 |
| 2.2.2. Geração Y e o Mercado de Trabalho | 9 |
| 2.3. Clima Organizacional | 11 |
| 2.3.1. Modelo e Variáveis do Clima Organizacional | 13 |
| 3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo | 16 |
| 3.1. Etapas, procedimentos e instrumento de coleta de dados | 16 |
| 3.2. Limitações do estudo | 17 |
| 4 Apresentação e análise dos resultados | 18 |
| 4.1. Descrição dos resultados | 18 |
| 4.2. Descrição do perfil dos respondentes | 18 |
| 4.2.1. Respostas das variáveis de Clima Organizacional | 22 |
| 5 Conclusões e recomendações para novos estudos | 26 |
| 5.1. Conclusões | 26 |
| 5.2. Recomendações para novos estudos | 28 |
| 6 Referências Bibliográficas | 30 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Ética profissional tradicional X Ética profissional da geração Y..... | 11 |
|---|----|

Lista de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Faixa etária dos respondentes..... | 18 |
| Tabela 2: Tipo de experiência de trabalho..... | 19 |
| Tabela 3: Idiomas falados pelos respondentes..... | 19 |
| Tabela 4: Curso dos respondentes que ingressaram no ensino superior..... | 20 |
| Tabela 5: Tempo que está ou esteve na última empresa..... | 21 |
| Tabela 6: Justificativa para a troca de empresa..... | 21 |
| Tabela 7: <i>Ranking</i> geral das variáveis..... | 23 |
| Tabela 8: Ranking dos temas..... | 27 |

1 O tema e o problema de estudo

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

O cenário corporativo atual possui grande complexidade e engloba fatores de comunicação, globalização e evolução tecnológica que aumentam o dinamismo e competitividade do ambiente de negócios. Esse aumento, porém, não ocorre na mesma proporção que o bem-estar dos indivíduos inseridos nas organizações, resultando no desafio para profissionais de Gestão de Pessoas de adequar suas atividades ao contexto organizacional contemporâneo (MÓSCA, CEREJA E BASTOS, 2014).

Diante desse cenário, faz-se necessário considerar o impacto das gerações no ambiente organizacional e suas diferentes características. Para provocar a motivação e satisfação dessas gerações, Ferreira (2013), afirma que é essencial o investimento em pesquisas de clima organizacional que possibilitem diagnosticar as percepções e expectativas dos colaboradores para que ocorra a implementação de medidas de melhoria de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

A geração Y é uma das gerações que atua nesse contexto e, segundo Alsop (2008), corresponde aos nascidos entre 1980 e 2001, sendo percebida como uma geração otimista, qualificada, envolvida com a família, que busca o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e que por muitas vezes é individualista em sua busca por fama e riqueza.

Para compreender as expectativas da geração Y em relação ao clima, considerando o conceito das variáveis descritas por Luz (2003), deve-se evidenciar a seguinte questão: quais são as variáveis do clima organizacional mais valorizadas pela geração Y?

1.2.Objetivo do estudo

Este estudo tem como objetivo identificar as variáveis do clima organizacional mais valorizadas pela geração Y, analisando-se sua relação com as características apresentadas na literatura sobre essa geração.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

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

- Conceituar as Gerações *Baby Boomers*, X e Y;
- Compreender o comportamento e as perspectiva desta geração em relação ao ambiente de trabalho;
- Fazer um levantamento de modelos teóricos relativos aos conceitos de clima organizacional;
- Realizar uma pesquisa de campo com jovens pertencentes à Geração Y;
- Identificar a percepção da Geração Y quanto às variáveis de clima organizacional através de questionários.

1.4.Delimitação e foco do estudo

O estudo foi feito com estudantes e profissionais atuantes no Estado do Rio de Janeiro, pertencentes à geração Y, que já estagiaram ou trabalharam em pelo menos uma organização, a fim de que fosse possível obter uma percepção daqueles que já tiveram chance de ter algum tipo de experiência no âmbito organizacional. Todos os respondentes foram componentes da geração Y, nascidos entre 1980 e 2001 e se adequavam ao perfil da amostra estabelecida.

A pesquisa foi realizada com 349 jovens por meio de questionário eletrônico aplicado em maio de 2017 e a opção de estudo foi focar nas variáveis do clima organizacional, propostas por Luz (2003), mais valorizadas pela geração Y.

1.5.Justificativa e relevância do estudo

No ambiente corporativo, um dos grandes desafios para a gestão das empresas é lidar com os colaboradores que pertençam à geração Y (LIPKIN E PERRYMORE, 2010).

O estudo em questão pode contribuir com o auxílio na compreensão de como os jovens Y são atraídos para as empresas, principalmente pelo fato deles possuírem um conceito de trabalho diferente das gerações anteriores, com diferentes entendimentos sobre carreira, promoção e outros tantos aspectos relacionados à vida profissional (VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008).

Há relevância para os integrantes da geração Y, pois o estudo contribui para a definição das variáveis de clima organizacional mais valorizadas por eles,

facilitando na procura por organizações que atendam suas principais expectativas profissionais.

Esse estudo também é relevante para pesquisadores e professores que buscam aprimorar o conhecimento sobre essa geração, podendo contribuir para complementar outros estudos relacionados com a geração Y e o ambiente de trabalho.

Por fim, o presente trabalho apresenta relevância para que os gestores e os profissionais de Recursos Humanos consigam identificar as variáveis de clima organizacional que são valorizadas pela geração Y, ressaltando os aspectos mais importantes do ambiente de trabalho para os integrantes dessa geração.

2 Referencial Teórico

2.1. O Conceito de Geração

Segundo Kupperschmidt (2000), o conceito de geração é definido como um grupo de indivíduos que compartilham ano de nascimento, etapas críticas de desenvolvimento e eventos significativos que ocorrem durante suas vidas.

Dulin (2008) afirma que as atitudes, ambições e visões sobre o mundo dos integrantes de cada geração são formadas a partir do contexto comum de eventos históricos vivenciados e para Smola e Sutton (2002) esse contexto também influencia na personalidade, valores, crenças, ética, sentimentos, objetivos e motivações dos indivíduos.

Além de seguir a mesma linha pensamento dos outros autores, Oliveira (2009) considera que as diferenças de uma geração para outra também ocorrem como resultado de uma educação de pais que não querem que seus filhos passem pelas mesmas dificuldades enfrentadas por eles.

A definição aceita atualmente, apresentada por Houaiss (2012), sobre a formação de uma geração é estabelecida com um espaço de tempo correspondente ao intervalo avaliado em cerca de vinte e cinco anos de diferença separando uma geração para outra, porém, a literatura não segue um padrão com relação à delimitação dos anos de nascimento desses agrupamentos.

Apesar da ausência de padrão, existe uma convergência entre autores, de um modo geral, quanto à classificação de grupos geracionais. No atual mercado são identificados alguns desses grupos como os *baby boomers*, a geração X e a geração Y (LIPKIN E PERRYMORE, 2010). Nesse estudo buscou-se caracterizar e analisar com maior profundidade a geração Y.

2.1.1. Baby Boomers

A geração *Baby Boomers* surgiu logo após a Segunda Guerra Mundial, em um período conhecido como *Baby Boom*, devido à explosão populacional e aumento da natalidade nos Estados Unidos após a guerra.

Segundo Alsop (2008), essa geração é formada por pessoas nascidas entre 1946 e 1964, que viveram um período de rigidez na disciplina comportamental e encontraram a música como um mecanismo de manifesto da rebeldia, resultando no surgimento do *rock and roll* e grandes nomes da música como Elvis Presley, Bob Dylan, Beatles e Rolling Stones.

Robbins (2002) divide a geração *baby boomer* em duas subcategorias, os Existencialistas (nascidos entre 1945 e 1955) e os Pragmáticos (nascidos entre 1955 e 1965). Segundo o autor, os existencialistas foram bastante influenciados pela ética hippie, se preocupando pouco com o acúmulo de dinheiro e valorizando a qualidade de vida, a liberdade e a igualdade, enquanto os Pragmáticos são pessoas mais tradicionais e conservadores, possuindo um foco maior para suas carreiras e valorizando o sentido de realização e reconhecimento social.

Cavazotte, Lemos e Viana (2012) usaram o termo *workaholic* para definir essa geração que tinha no trabalho a principal fonte de suas realizações pessoais e materiais. Boog (2009) ressalta que os indivíduos dessa geração são competitivos, se preocupam com resultados, ocupam cargos altos na hierarquia ou de nível sênior, gostam de liderar, são autoritários e não são muito adeptos à tecnologia.

Quando jovens, desenvolveram grande expectativa por crescimento profissional e recompensas, devido às conquistas de seus trabalhos. Atualmente, formam uma geração que se preocupa com o bem-estar e saúde e possuem a expectativa de serem eternamente jovens (OLIVEIRA 2010).

Parte dessa geração já se aposentou e parte está perto de se aposentar, porém, muitos ainda trabalham e têm interesse em completar alguns projetos antes da aposentadoria (LAB, 2010).

A geração após os *baby boomers* é a X, a qual apresenta mudanças na forma de pensar e agir em relação à busca de realização profissional e pessoal.

2.1.2. Geração X

Conhecida como geração Coca-Cola, essa geração congrega os filhos dos *baby boomers*, e segundo Alsop (2008) é composta por indivíduos nascidos entre os anos 1965 e 1979.

Essa geração vivenciou acontecimentos marcantes como a Guerra Fria, a epidemia da Aids, revoluções políticas e as modificações de conceitos das gerações anteriores. Os membros dessa geração presenciaram uma mudança cultural acompanhada da globalização, da jornada de trabalho excessiva de seus pais, o lançamento da TV a cabo, a utilização de computadores como ferramenta de trabalho, a socialização da internet e passaram a valorizar um estilo de vida que busca satisfação no trabalho, equilíbrio e flexibilidade (KLIE, 2012; ROBBINS; JUDGE ; SOBRAL, 2010).

Os estilos no modo de viver da geração X foram definidos pela influência do forte avanço tecnológico o qual impulsionou a aceleração das atividades diárias e promoveu manifestações revolucionárias dos jovens da época como, por exemplo, o grupo dos Híppies, que lutavam por direitos iguais para todos (LOMBARDIA 2008).

Segundo Oliveira (2010), os programas de televisão também foram meios de grande influência na rotina familiar e educação dos membros da geração X e também possibilitaram o crescimento dos apelos comunistas que orientaram o modo de viver da época.

Para Oliveira (2009) a geração X é caracterizada por uma busca de realização de desejos pessoais e materiais ocasionando a forte valorização da estabilidade financeira e do alcance do sucesso da carreira profissional. Mas, em contrapartida, por serem questões que se apresentam de forma conturbada na vida moderna, essa geração muitas vezes subverteu seus desejos pessoais em busca dos objetivos profissionais e por isso, também foi considerada uma geração formada por pessoas egoístas. “Essa geração é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões” (OLIVEIRA, 2009, p.63).

Kotler e Armstrong (2003) indicam o compartilhamento de interesses culturais nessa geração, que mostrou uma preferência por empresas que possuíssem preocupações sociais, já que o interesse pelo meio ambiente passou a ser ressaltado por muitos.

Lombardia (2008) apresenta dois subgrupos dessa geração, os *yuppies* e os *dinkes*. Os primeiros significam jovens profissionais urbanos e caracterizam-se

pelo desejo do sucesso social, econômico, profissional e alto poder aquisitivo. Já os *dinkes* representam pessoas que buscam tanto o sucesso profissional e condição financeira, que não demonstram o interesse em construir família.

Lombardia (2008, p.4) afirma que as pessoas pertencentes a essa geração “são conservadores, materialistas e possuem aversão a supervisão. Desconfiam de verdades absolutas, são positivistas, autoconfiantes, cumprem objetivos e não os prazos, além de serem muito criativos”. Esses indivíduos preferem um ambiente de trabalho com uma hierarquia menos rigorosa e menos formal, e apresentam um comportamento mais independente e mais empreendedor, focando as ações em resultados (OLIVEIRA, 2009).

São muitas as mudanças que ocorrem de uma geração para outra, e a geração que veio após a X, com diferentes comportamentos e expectativas, foi a geração Y, que será estudada de forma mais profunda nesse trabalho.

2.2. Geração Y

A geração Y é denominada como Geração Milênio, Videogame e Geração Internet. É composta por filhos da geração *baby boomers* e dos primeiros membros da geração X, e segundo Alsop (2008) é constituída por pessoas nascidas entre 1980 e 2001, que não viveram nenhuma ruptura social.

Os membros dessa geração são percebidos como pessoas individualistas, ambiciosas, decididas, coletivas e com um bom nível de formação que geralmente desenvolvem um alto poder e pretensão de consumo (LOIOLA, 2009).

Segundo Raines (2000) os membros dessa geração acabaram sendo criados em creches ou por avós, pois suas mães buscaram uma independência financeira por meio de uma vida profissional ativa, que também resultou em modelo de família flexível e diferente das gerações anteriores. Para Oliveira (2010), por terem pai e mãe trabalhando fora de casa, esses jovens tiveram como compensação dessa ausência, um maior investimento financeiro na educação do que as gerações anteriores, sendo bem preparada para o futuro, por meio de cursos de outros idiomas além do inglês, esportes e muitos outros afazeres.

Para Lipkin e Perrymore (2010), em uma conversa com um indivíduo Y nota-se suas expectativas e planos para o futuro, porém, dificilmente são comentados planos práticos que possibilitam a realização dos objetivos. Essa característica é identificada como consequência de uma criação de pais de gerações anteriores que incentivaram a autoestima e a confiança.

Segundo Oliveira (2010), os membros dessa geração são muito questionadores, superficiais ao desenvolver pensamentos e ideias, são intensos, e em muitas situações demonstram impaciência, ansiedade e ambiguidade nas escolhas.

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), a geração Y consegue fácil e rápido acesso a informações e isso resulta na necessidade de uma comunicação virtual na mesma velocidade de uma comunicação verbal, ocasionando um clima de impaciência global.

Para Engelmann (2009), essa geração possui competência fundamental para o mercado de trabalho, pois desenvolveu pensamento sistêmico possuindo a capacidade da visão global e local.

Em relação ao conceito de trabalho, Veloso (2008) afirma que a geração Y, diferente de seus antecessores, conceitua o trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizado, e não somente como uma fonte de renda. Essa visão atua de forma positiva na carreira dos jovens Y, pois a vida profissional passa a ser analisada sobre novas perspectivas.

Para Oliveira (2009), os membros dessa geração, apesar de não permanecerem muito tempo em uma única empresa, são fáceis de serem recrutados, pois trabalham com flexibilidade e criatividade. Além disso, Lipkin e Perrymore (2010) ressaltam que os jovens dessa geração possuem consciência social, sabem aceitar as diferenças e valorizam a forma como sua empresa contribui para o bem-estar da sociedade através do ambiente de trabalho.

A seguir serão analisados conceitos teóricos sobre as motivações e expectativas dessa geração.

2.2.1. Motivações e Expectativas

Segundo Chiavenato (2010) a motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. É um conjunto de forças internas do ser humano que é estimulado para atingir um objetivo.

Vergara (2000, p. 42) propõe que “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, é intrínseca, nasce de nossas necessidades interiores”.

Indivíduos que recebem motivação para realização de seu trabalho tendem a entregar melhores resultados, seja exercendo trabalho em grupo ou individualmente. “A motivação pode ser entendida como principal combustível para a produtividade da empresa” (GIL, 2011, p. 201).

Segundo Oliveira (2010), por muito tempo acreditou-se que a motivação pessoal estava relacionada somente a recompensas financeiras, no entanto, a mudança de gerações mostrou que os fatores motivacionais não seguem um padrão e podem ser complexos e sutis.

Para o autor, os jovens da geração Y se motivam com desafios que promovam aprendizado e crescimento, e quando em um ambiente de trabalho percebem que não terão mais desenvolvimento profissional, buscam outras empresas, resultando no aumento da rotatividade de funcionários. “A simples troca de emprego já não está associada apenas a benefícios financeiros e sim à falta de desafios coerentes para as expectativas dos jovens” (OLIVEIRA, 2010, p.131).

Segundo Mendes (2012) esses jovens também se motivam quando nas organizações podem ser ativos, dispensando a prática de modelos comuns de hierarquização, onde encontram a valorização de suas características pessoais, como a abertura dialógica e velocidade. Além disso, para os indivíduos Y a qualidade do relacionamento com o líder também interfere diretamente em sua dedicação às atividades (OLIVEIRA, 2010).

Os líderes das organizações atuais precisam estar preparados para administrar a convivência entre indivíduos das diferentes gerações em um mesmo ambiente, conduzindo cada equipe de forma eficaz, alinhando os objetivos pessoais de cada um com as estratégias das empresas (LOMBARDIA, 2008).

De acordo com esses autores, o mercado de trabalho exige mudanças constantes, as quais estejam relacionadas com as gerações mais recentes.

2.2.2. Geração Y e o Mercado de Trabalho

Segundo Veloso (2008), o conceito de trabalho para a geração Y diferencia-se das gerações anteriores, pois os fatores relacionados à vida profissional são analisados e valorizados sob novas expectativas, baseados em uma busca por satisfação e aprendizado.

Os jovens Y exigiram que o conceito de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal fosse substituído pelo conceito de integração entre vida profissional e vida pessoal. Os jovens Y não veem o tempo de trabalho e o tempo pessoal como entidades separadas. Ao contrário, veem o trabalho como algo que deve integrar-se à vida, não englobar tudo. Essa geração é a primeira a rejeitar o termo workaholic (LIPKIN E PERRYMORE, 2010, p.130).

O
investimento

dados a esses jovens faz com que eles cheguem mais competitivos e qualificados ao mercado de trabalho em busca de autonomia e realização profissional (OLIVEIRA, 2010). Essa busca resulta em uma geração composta por indivíduos com grandes expectativas em relação ao mercado de trabalho, tais como a ascensão hierárquica na empresa, obtenção de grandes responsabilidades, desenvolvimento e participação no processo decisório (CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2012).

Oliveira (2010) afirma que os profissionais Y são talentosos, porém, muitos agem de forma completamente perdida e sem foco diante de oportunidades. Quando se encontram nesta situação e são cobrados por resultados, acabam se distanciando da realidade para o mundo virtual, por meio do intenso uso de redes sociais.

Lipkin e Perrymore (2010) explicam que esses jovens possuem disposição em trabalhar em equipe, expondo seus pensamentos e buscando entender o pensamento do próximo para juntos atingirem um objetivo comum.

Ainda segundo as autoras, os chefes dos profissionais Y encontram dificuldade em criticar de forma construtiva sem que os magoe, pois essa geração possui dificuldade de aceitar fracassos ou *feedbacks* negativos como oportunidade para o aprendizado e autoconhecimento.

Tal dificuldade ocorre em virtude da cultura e criação desses indivíduos, resultando em uma distinção de ética e valores que muito interferem no mercado de trabalho. A tabela 1 resume as diferenças do que se percebe como a ética profissional tradicional e a ética percebida no comportamento da Geração Y.

Figura 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).

Segundo Lombardia (2008), as empresas precisam fornecer liberdade e responsabilidades aos seus integrantes, permitindo a tomada de decisões no ambiente de trabalho e a flexibilidade de tempo. Dessa forma, os jovens Y têm suas expectativas atingidas e possuem mais propensão a se manterem atraídos pelas organizações.

Para Oliveira (2010) as empresas precisam estar preparadas para receber os profissionais das últimas gerações, pois suas contribuições resultam em quebra de paradigmas e realização de inovações. Para a entrada desses profissionais, as empresas precisam não somente fazer um bom recrutamento, como também deve ter gestores competentes nas organizações.

Muitas fatores impactam na percepção dos profissionais da geração Y sobre o cenário corporativo e para entender o que eles buscam nas organizações, o clima organizacional e suas variáveis serão estudados, pois segundo Oliveira (1996), o clima organizacional permite uma melhor análise do desempenho do trabalho humano e consiste no tema central do estudo desenvolvido que será apresentado a seguir.

2.3.Clima Organizacional

Segundo Maximiano (2009), o clima organizacional em essência é uma medida de como os funcionários se sentem em relação à empresa e seus

gestores. Para Chiavenato (2010), trata-se de uma propriedade importante no que diz respeito à motivação das pessoas, seus desempenhos e satisfação do trabalho, podendo ser favorável, quando alcança essa satisfação, ou desfavorável quando frustra as necessidades dos participantes.

Luz (2003) afirma que o clima é um resultado do ânimo e estado de espírito de um grupo de pessoas no ambiente de trabalho em um determinado período. Esse resultado ocorre como consequência do impacto de conflitos, de situações positivas e negativas em uma empresa e também por fatores externos.

Para esse autor, o clima organizacional pode ser definido como bom ou ruim: sendo bom quando o funcionário está motivado e satisfeito, resultando no comprometimento e orgulho de trabalhar na organização, ou sendo ruim, quando as variáveis organizacionais atuam de forma negativa na vida dos funcionários, resultando em um ambiente que colabora para o surgimento de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, desinteresses e conflitos.

O clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. (LUZ, 2003, p. 46)

Uma organização diferencia-se pelo bom clima, quando busca entender as diferenças entre seus funcionários e leva em consideração suas necessidades e momentos de vida. Esse entendimento possibilita o equilíbrio entre a produtividade e a satisfação dos indivíduos, devido a inegável relação entre clima e motivação do colaborador, cuja motivação, quando elevada, traduz-se em animação, satisfação e interesse pelo ambiente de trabalho (FERREIRA, 2013; CHIAVENATO, 2004).

Luz (2003) afirma que esse ambiente da organização deve ser analisado através de uma pesquisa de clima, que com o levantamento das necessidades, deficiências, aspirações e expectativas dos colaboradores, possibilita a retratação e o mapeamento dos aspectos críticos que configuram a motivação.

Para Ferreira (2013), a pesquisa deve ser usada como ferramenta estratégica para identificar o sentimento dos colaboradores a respeito do clima organizacional e para atingir melhorias no ambiente de trabalho. Ainda segundo a autora, muitas outras variáveis são utilizadas para medir o clima, tais como: o tipo de trabalho realizado; salário e benefícios; a integração entre os departamentos; a liderança; a comunicação; o treinamento; o progresso profissional; o

relacionamento interpessoal; a estabilidade no emprego e a participação dos funcionários.

Diante das teorias relacionadas é notório verificar a importância do clima organizacional para o colaborador e para a empresa, pois é fundamental para a contribuição de uma melhora no relacionamento interpessoal e na produtividade (CHIAVENATO, 2010). Mapear o clima consiste em “uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios” (LUZ, 2003, p. 99), e esse mapeamento ocorre por meio da escolha de um modelo de pesquisa e de diferentes variáveis.

2.3.1. Modelo e Variáveis do Clima Organizacional

As pesquisas de clima feita nas organizações permitem o aprimoramento contínuo do ambiente de trabalho.

Luz (2003) propôs um modelo de pesquisa criado após a análise de dezessete empresas em suas pesquisas de clima organizacional e identificou as seguintes variáveis:

- Trabalho realizado pelos funcionários: avalia a adaptação dos funcionários aos trabalhos realizados, o volume, o horário, a distribuição e relevância do trabalho para o funcionário e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores;
- Salário: é uma das principais variáveis que se relaciona com o grau de satisfação dos empregados, e avalia a percepção destes quanto aos salários pagos pela empresa, a possibilidade, justiça e clareza nas práticas de aumento, a compatibilidade de salários com os do mercado, a possibilidade de uma vida digna com o salário, e o impacto e fixação dos funcionários;
- Benefícios: mede o impacto e a qualidade dos benefícios, e o quanto esses serviços atendem às necessidades e expectativas dos empregados;
- Relacionamento interdepartamental: verifica o grau de relacionamento entre diferentes áreas da organização;
- Supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão: avalia a qualidade da gestão, a satisfação dos colaboradores em relação aos seus líderes, e o grau de feedback dado por eles;
- Comunicação: avalia a satisfação quanto à forma e uso dos canais de comunicação usados pela organização;

- Treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso e realização profissionais: avaliam as possibilidades que os membros das organizações têm de se qualificar, atualizar e desenvolver profissionalmente;

- Possibilidade de progresso profissional: avalia a satisfação dos funcionários quanto às chances de promoção e de crescimento profissional, e à realização de trabalhos desafiadores e relevantes; analisa o uso e o aproveitamento dos potenciais dos colaboradores; avalia as possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representem experiências que gerem realização profissional;

- Relacionamento interpessoal: avalia e qualifica as relações interpessoais desenvolvidas entre chefes e funcionários, e a existência de conflitos;

- Estabilidade no emprego: avalia o grau de segurança que os indivíduos sentem com relação aos seus empregos;

- Processo decisório: avalia a qualidade do processo decisório da empresa, do ponto de vista do funcionário;

- Condições físicas de trabalho: verifica a satisfação dos funcionários quanto ao conforto e condições físicas de trabalho;

- Relacionamento empresa x sindicatos x funcionários: avalia a forma como a empresa se relaciona às questões trabalhistas;

- Disciplina: verifica o grau de satisfação em relação à justiça e rigidez da disciplina praticada na empresa;

- Participação: avalia as formas e o grau de participação dos funcionários nos objetivos, resultados e participação na organização;

- Pagamento dos salários: avalia o conhecimento dos colaboradores e a incidência de erros em relação aos pagamentos;

- Segurança no trabalho: avalia a percepção dos funcionários em relação às estratégias de prevenção dos riscos de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais;

- Objetivos organizacionais: avaliam a satisfação quanto à transparência e clareza da empresa quanto aos objetivos organizacionais;

- Orientação da empresa para resultados: avalia a percepção dos funcionários quanto ao esforço da empresa para a obtenção de seus resultados;

- Imagem da empresa: avalia a opinião dos funcionários sobre a imagem da empresa para clientes, fornecedores e comunidade;

- Estrutura organizacional: avalia a opinião dos funcionários sobre os processos decisórios, objetivos organizacionais e estrutura da empresa;

- Ética e responsabilidade social: avaliam as questões éticas da empresa e o quanto ela cumpre suas responsabilidades sociais;
- Qualidade e satisfação do cliente: avaliam a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em atender as necessidades dos clientes;
- Reconhecimento: avalia os mecanismos da empresa para reconhecimento de seus funcionários;
- Vitalidade organizacional: avalia o nível de vitalidade nas atividades realizadas pela empresa;
- Direção e estratégia: avalia se os funcionários estão satisfeitos com a qualidade da direção estratégica e condução de negócios da empresa;
- Valorização do funcionário: identifica a valorização dos funcionários pela empresa;
- Envolvimento/comprometimento: avalia o grau e o tipo de comprometimento do funcionário com os objetivos e resultados da empresa;
- Trabalho em equipe: avalia o grau de estímulo e valorização do trabalho em equipe;
- Modernidade: avalia a percepção dos colaboradores em relação à modernidade de seus produtos, serviços, processos, instalações, tecnologia, etc;
- Orientação da empresa para os clientes: identifica a opinião e a percepção dos clientes sobre a imagem e características da empresa;
- Organização do trabalho: avalia a percepção dos gestores em relação ao planejamento e objetivos da organização;
- Fatores motivacionais: avaliam a percepção dos colaboradores sobre os fatores criados para sua motivação no ambiente de trabalho;
- Fatores desmotivacionais: avaliam a percepção dos colaboradores sobre os fatores causadores de desmotivação no ambiente de trabalho.

Nota-se que uma pesquisa de clima organizacional considera diversas variáveis e os responsáveis pela aplicação dessa pesquisa devem analisar os aspectos mais relevantes para a conjuntura da organização (LUZ, 2003).

As diferentes buscas e expectativas da geração Y ligadas à vida profissional envolvem muitas variáveis que devem ser avaliadas e identificadas, para que os gestores e responsáveis pela área de recursos humanos tomem medidas que evitem a manifestação de um clima prejudicado na organização (VELOSO, 2008; LUZ, 2003).

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

3.1. Etapas, procedimentos e instrumento de coleta de dados

A pesquisa realizada neste estudo foi descritiva, e apesar de não ter o compromisso de explicar um fenômeno, serve de base para uma explicação, através da exposição de características de tal fenômeno ou de determinada população, possibilitando estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Para a obtenção dos dados o meio utilizado foi o questionário, (VERGARA 2000) o qual foi desenvolvido, aplicado e consolidado com a utilização da ferramenta Qualtrics.

Para a composição do questionário foi feita uma pesquisa bibliográfica, que, ainda segundo a autora Vergara (2000), é desenvolvida para conseguir o levantamento de informações básicas sobre aspectos ligados à temática do estudo, a partir de livros e artigos científicos. O instrumento de coleta de dados teve como base o questionário desenvolvido por Paz (2014) e as variáveis de clima organizacional propostas por Luz (2003) considerando as principais características da geração Y conforme apresentadas pela literatura.

Com o objetivo de verificar e validar a estrutura do questionário como instrumento da coleta, foi realizado um pré-teste, que segundo Barçante e Castro (1999) possibilita avaliar o entendimento, aceitabilidade e clareza das questões propostas e adequá-las com os objetivos estabelecidos. Para os autores, o pré-teste deve ser feito entre pessoas que estejam incluídas no público-alvo ou que simplesmente conheçam sobre o assunto, e neste estudo foi aplicado para quatro pessoas que fazem parte do público-alvo.

O universo da pesquisa consistiu em estudantes e profissionais atuantes no Estado do Rio de Janeiro, pertencentes à geração Y, que já estagiaram ou trabalharam em pelo menos uma organização.

Foi utilizada uma amostra por conveniência, que para Gil (2007), não é probabilística, pois o pesquisador utilizou elementos acessíveis de amostra e não fez uso de formas aleatórias de seleção.

O questionário possui três partes e foi disponibilizado por meio das redes sociais: Facebook, LinkedIn e Whatsapp. A primeira parte foi estruturada com perguntas para obtenção de informações sobre o perfil do respondente, sobre sua experiência de trabalho ter sido em estágio ou trabalho de carteira assinada, sobre o tempo que o respondente trabalhou ou estagiou em uma organização, sobre o motivo de ter saído da última empresa que trabalhou e sobre o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Para a segunda parte, das 34 variáveis de clima organizacional propostas por Luz (2003), foram escolhidas 19 com base em Paz (2014) e no referencial teórico adotado nesse estudo. Essa parte era formada por seis perguntas, que agrupavam as variáveis por temas considerando similaridades. Cada pergunta solicitava que fosse organizado um *ranking*, por grau de importância, das variáveis agrupadas. Após uma sequência de seis perguntas com a mesma estrutura, iniciava-se a terceira parte do questionário que solicitava a organização de um novo *ranking*, por grau de importância, referente aos seis temas anteriormente citados. O cruzamento das duas últimas partes possibilitou a formação de um *ranking* geral das variáveis de clima organizacional propostas por Luz (2003).

Os dados coletados foram interpretados de acordo com o referencial teórico apresentado na segunda seção desse estudo.

3.2.Limitações do estudo

Este estudo apresenta algumas limitações, pois segundo Gil (2007), a aplicação do questionário como técnica de pesquisa não permite um conhecimento com profundidade das questões levantadas no estudo; é aplicado com ausência de pesquisador para auxílio de esclarecimento em caso de eventual dúvida no entendimento das perguntas; conta com um número relativamente pequeno de questões e possui o risco dos participantes da pesquisa não responderem todas as questões, comprometendo o tamanho da amostra. Essa amostra pode também não ser uma representação suficiente dos integrantes da geração Y devido ao seu tamanho e à sinceridade dos participantes em suas respostas.

4 Apresentação e análise dos resultados

4.1. Descrição e análise dos resultados





Esta seção apresentará a descrição das informações obtidas nos questionários e a análise realizada, considerando o referencial teórico adotado no estudo.

Foram respondidos 349 questionários, que apresentavam questões sobre o perfil dos respondentes e perguntas formuladas com o objetivo de identificar as variáveis do clima organizacional, propostas por Luz (2003), mais valorizadas pela geração Y.

4.2. Descrição do perfil dos respondentes

Dos 349 respondentes, 64% são do sexo feminino e 36% do sexo masculino. Quanto à faixa etária, cumprindo uma análise somente de indivíduos da geração Y, uma pergunta filtro encerrava os questionários dos respondentes que não nasceram entre 1980 e 2001. Apesar de respondentes de diferentes idades, a maioria encontra-se na faixa de 21 a 26 anos, totalizando 60% dos respondentes, conforme mostra a tabela 1.

Tabela 1: Faixa etária dos respondentes


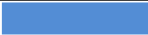
| Ano de Nascimento | | Resposta | % |
|-------------------|---|----------|------|
| 1980 - 1985 |  | 45 | 13% |
| 1986 - 1990 |  | 76 | 22% |
| 1991 - 1996 |  | 210 | 60% |
| 1997 - 2001 |  | 18 | 5% |
| Total: | | 349 | 100% |

Fonte: Próprio Autor (2017)

Além da pergunta do ano de nascimento, outras duas perguntas filtro permitiram que prosseguissem com o questionário somente pessoas que moram no estado do Rio de Janeiro e que já tiveram alguma experiência de trabalho, considerando trabalho de carteira assinada ou estágio e então, o questionário seguia para outra pergunta que verificava qual desses dois tipos foi a experiência

de trabalho mais recente do respondente. Como mostra a tabela abaixo, a experiência mais recente de 59% dos respondentes foi de trabalho de carteira assinada e de 41% foi de estágio.

Tabela 2: Tipo de experiência de trabalho.

| Experiência de Trabalho | | Resposta | % |
|-------------------------------|---|----------|------|
| Trabalho de carteira assinada |  | 207 | 59% |
| Estágio |  | 142 | 41% |
| Total: | | 349 | 100% |






Fonte: Próprio Autor (2017)

Segundo Oliveira (2010), Lipkin e Perrymore (2010) os jovens da geração Y são, desde crianças, comumente matriculados e estimulados por seus responsáveis, a realizarem atividades extracurriculares. Quando perguntado se, quando eram crianças e adolescentes, realizavam atividades extracurriculares, 86% dos respondentes afirmaram que sim e 14% afirmaram que não, confirmando as teorias dos autores.

Segundo Oliveira (2010), a geração Y possui grande intimidade com a língua inglesa e também busca estudar outras línguas. A familiaridade com a língua inglesa ocorre, não somente pelos investimentos dos pais desses jovens ao matriculá-los em cursos de inglês desde crianças, como também devido à presença de meios como vídeo game, filmes, séries, músicas, entre outros.

Na pergunta que averiguou se os respondentes falavam algum idioma, eles podiam selecionar mais um de um idioma, e 66% deles afirmaram falar inglês, 21% espanhol, 6% francês, 4% outros idiomas tais como italiano e alemão, e 30% afirmou não falar qualquer outra língua além do português, tal qual ilustrado pela tabela 3.

Tabela 3: Idiomas falados pelos respondentes








| Idiomas | | Resposta | % |
|----------|---|----------|-----|
| Inglês |  | 230 | 66% |
| Espanhol |  | 72 | 21% |
| Francês |  | 20 | 6% |
| Outros |  | 14 | 4% |
| Nenhum |  | 105 | 30% |

Fonte: Próprio Autor (2017)

Foi perguntado aos respondentes qual o grau de escolaridade deles, e dos 349, apenas 1% possui o ensino fundamental incompleto, 8% possui somente ensino fundamental completo, 4% interromperam o ensino superior, 55% está cursando o ensino superior, 32% possui ensino superior completo. 320 respondentes marcaram as opções que identificaram que já estiveram ou estão no ensino superior, e para estes, uma pergunta verificou qual o curso acadêmico foi ou é cursado. Para os que não cursaram ensino superior, a pergunta do curso acadêmico era inibida.

Quanto aos cursos acadêmicos que foram ou estão sendo cursados pelos respondentes que ingressaram no ensino superior, 36% escolheram Administração, 10% Engenharia, 3% Economia, 8% Direito, 4% Psicologia, 13% Comunicação Social e 26% escolheram outros cursos como Nutrição, Arquitetura, Letras e Educação Física, conforme mostra a tabela 4 abaixo.

Tabela 4: Curso dos respondentes que ingressaram no ensino superior






| Cursos | | Resposta | % |
|--------------------|---|----------|------|
| Administração |  | 115 | 36% |
| Engenharia |  | 32 | 10% |
| Economia |  | 10 | 3% |
| Direito |  | 25 | 8% |
| Psicologia |  | 11 | 4% |
| Comunicação Social |  | 42 | 13% |
| Outros |  | 85 | 26% |
| Total: | | 320 | 100% |

Fonte: Próprio Autor (2017)

Em relação ao tempo total de experiência de trabalho, 36% dos respondentes afirmaram ter de 0 a 2 anos de experiência, 35% de 3 a 5 anos, 12% de 6 a 8 anos, 8% de 9 a 11 anos e 9% afirmaram ter 11 ou mais anos de experiência de trabalho. O pouco tempo de experiência de trabalho, relaciona-se principalmente com o fato da maioria dos respondentes terem menos 26 anos.

Quanto ao tempo de trabalho na empresa atual ou na última empresa, 71% marcaram de 0 a 2 anos, 18% de 3 a 5 anos, 5% de 6 a 9 anos, 2% de 9 a 11 anos e 4% estão ou estiveram 11 ou mais anos em seu último trabalho, como mostra a tabela 5, confirmando a afirmação de Oliveira (2009) que os membros dessa geração não permanecem muito tempo em uma única empresa.







Tabela 5: Tempo que está ou esteve na sua última empresa

| Permanência na Empresa | | Resposta | % |
|------------------------|---|----------|------|
| 0 - 2 anos |  | 248 | 71% |
| 3 - 5 anos |  | 64 | 18% |
| 6 - 8 anos |  | 17 | 5% |
| 9 - 11 anos |  | 8 | 2% |
| 11 ou mais anos |  | 12 | 4% |
| Total: | | 349 | 100% |

Fonte: Próprio Autor (2017)

Em seguida foi perguntado por qual motivo os respondentes saíram da última empresa que trabalharam. 26% deles responderam que foi por falta de oportunidade de crescimento, 7% afirmaram que saíram por possuir um relacionamento ruim com o gestor, apenas 2% afirmaram que saíram devido ao horário de trabalho não respeitado, 9% por não conseguirem equilibrar a vida pessoal e a profissional, 19% nunca trocaram de empresa e 37% saíram por outros motivos como insatisfação com a remuneração recebida, dificuldade de se dedicar à faculdade, término do contrato, busca por melhor oferta de trabalho ou não ter gostado da vaga que ocupava. Para entender o motivo de 19% dos respondentes nunca terem trocado de empresa, analisou-se o cruzamento dessa resposta com o tempo total de experiência de trabalho e com o tipo de experiência de trabalho mais recente. Verificou-se que a maior parte desses respondentes está há menos de 2 (dois) anos no mercado de trabalho e todos foram ou são estagiários na experiência mais recente no âmbito organizacional, logo, não foi possível relacionar essa pergunta com a afirmação de Oliveira (2009) sobre o pouco tempo de permanência desses jovens em uma única empresa. A tabela 6 apresenta os resultados.

Tabela 6: Justificativa para a troca de empresa

| Motivos de saída da Empresa | | Resposta | % |
|---|---|----------|------|
| Falta de oportunidade de crescimento |  | 89 | 25% |
| Relacionamento ruim com gestor |  | 26 | 7% |
| Horário de trabalho não respeitado |  | 6 | 2% |
| Dificuldade de equilibrar a vida pessoal e a profissional |  | 31 | 9% |
| Nunca troquei de empresa |  | 66 | 19% |
| Outros |  | 131 | 38% |
| Total: | | 349 | 100% |

Fonte: Próprio Autor (2017)

Segundo Oliveira (2010), quando os jovens da geração Y percebem que não terão mais desenvolvimento profissional, buscam outras empresas, pois se motivam com desafios que promovam aprendizado e crescimento.

Para Lipkin e Perrymore (2010), esses jovens anseiam por trabalhar em posições de liderança e por isso normalmente ficam desmotivados quando ocupam cargos com exigências que acreditam estar abaixo de seu potencial.

Ainda segundo os autores, uma das fortes características da geração Y é o desejo e a importância de equilibrar a vida pessoal com a profissional, e a questão seguinte confirmou essa característica, pois 100% dos respondentes afirmaram que buscam esse equilíbrio.

Sobre se eles conseguem equilibrar a vida pessoal e a profissional, 71% responderam que sim e 29% que não.

Na sequência serão apresentadas a descrição e a análise das respostas sobre as variáveis de clima organizacional

4.2.1. Variáveis de Clima Organizacional

Para avaliar as variáveis mais valorizadas pela geração Y, foram criados dois blocos de perguntas do tipo de ordem de classificação, onde os respondentes criavam *rankings* que definiam grau de importância para as variáveis. O primeiro bloco era formado por seis perguntas, e cada pergunta avaliava um tema e agrupava de 3 a 4 variáveis adaptadas como, por exemplo, as variáveis “Salário”, “Benefícios”, e “Mecanismos de valorização” foram ranqueadas na pergunta sobre o tema “Remuneração e Reconhecimento”.

Além da ordenação por grau de importância das variáveis dentro de cada tema, o último bloco solicitava a realização de um *ranking* considerando os temas em que as variáveis foram agrupadas. O tema “Remuneração e Reconhecimento” ficou em primeiro lugar, seguido de “Evolução na Carreira”, “Liderança”, “Relações Interpessoais”, “Imagem e Valores da Empresa” e “Características do Trabalho”, e o cruzamento dos *rankings* das variáveis com o *ranking* dos temas possibilitou um *ranking* geral apresentado na tabela 7:

Tabela 7: *Ranking* geral das variáveis:

| Temas | Variáveis |
|------------------------------|---|
| Remuneração e Reconhecimento | 1º - Salário e a possibilidade de aumento |
| | 2º - Benefícios |
| | 3º - Mecanismos de valorização e reconhecimento |
| Evolução na Carreira | 4º - Chance de crescimento |
| | 5º - Treinamento e desenvolvimento |
| | 6º - Estabilidade na empresa |
| Liderança | 7º - Qualidade da direção e das estratégias |
| | 8º - Estilo de gestão |
| | 9º - Feedbacks |
| Relações Interpessoais | 10º - Trabalho em equipe |
| | 11º - Relacionamento com a chefia e demais funcionários |
| | 12º - Relacionamento com diferentes departamentos |
| Imagem e Valores da Empresa | 13º - Ética e as responsabilidades sociais da empresa |
| | 14º - Organização e clareza dos objetivos e planos da empresa |
| | 15º - Imagem da empresa perante os <i>stakeholders</i> |
| | 16º - Modernização e inovação |
| Características do Trabalho | 17º - Trabalho desafiador e relevante |
| | 18º - Envolvimento com os objetivos e resultados |
| | 19º - Participação nas decisões |

Fonte: Próprio Autor (2017)

A variável “Salário e possibilidade de aumento” ficou como a mais importante, em segundo lugar ficou “Benefícios” e em terceiro lugar ficou o “Mecanismos de valorização e reconhecimento” relacionado à variável, denominada por Luz (2003), como “Valorização do Funcionário”. As posições dessas variáveis confirmam a teoria das autoras Lipkin e Perrymore (2009), que afirmam que os jovens dessa geração se impulsionam com constantes aprovações, gratificações e benefícios, como, por exemplo, reconhecimento, aumento de salário, recompensas financeiras e não financeiras, bônus, etc. Para as autoras, essa geração cresceu com a necessidade do recebimento de reconhecimento e elogio, e a falta disso resulta em jovens sem muito compromisso com o trabalho.

A quarta variável estabelecida como a mais importante foi “Chance de Crescimento”, explicada por Luz (2003) como “Possibilidade de Progresso Profissional”, seguida da variável “Treinamento e Desenvolvimento”, em quinto lugar. Também se pode relacionar essas variáveis com a pergunta feita anteriormente sobre o motivo pelo qual o respondente saiu da última empresa que trabalhou, pois a opção “Falta de possibilidade de crescimento” foi a segunda com

o maior número de marcação. Essas classificações confirmam teorias como a de Alsop (2008) e Munro (2009), pois segundo os autores, integrantes dessa geração apresentam muita expectativa na obtenção de crescimento dentro das organizações e constantemente buscam oportunidades em que possam treinar e desenvolver suas competências.

A variável que ficou em sexto lugar foi a “Estabilidade na Empresa”, que, segundo Cavazotte, Lemos e Viana (2012), é uma variável cuja valorização independe de um período ou grupo geracional, ou seja, sua importância atravessa gerações.

Em sétimo lugar ficaram os fatores de qualidade da direção, estratégias e condução dos negócios, relacionados às variáveis definidas por Luz (2003) como “Processo Decisório” e “Direção e Estratégia”, seguida, nas respectivas posições, pelos fatores de “Estilo de Gestão” e “Feedbacks” que se relacionam com as variáveis “Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão”.

Essa classificação retoma o pensamento de Oliveira (2010), que afirma que o estilo de gestão é um fator muito valorizado pela geração Y, pois a qualidade do relacionamento com a chefia interfere diretamente em sua dedicação ao trabalho. Seguindo essa ideia, Lipikin e Perrymore (2010) afirmam que o chefe não é necessariamente visto pela geração Y como uma autoridade, e sim como um mentor que tem o dever de ajudar seus seguidores.

A variável que ficou posicionada em décimo lugar foi a “Trabalho em Equipe”, seguida pelos fatores que se relacionam à variável “Relacionamento Interpessoal”, em décimo primeiro, e “Relacionamento Interdepartamental” em décimo segundo, todas definidas por Luz (2003). Para Lipikin e Perrymore (2010), os indivíduos Y valorizam muito o trabalho em equipe e os relacionamentos com os colegas de trabalho, desde à chefia até o relacionamento com pessoas de diferentes departamentos. Essa geração costuma ser fiel aos amigos de trabalho e ainda que saiam da empresa, mantêm as amizades.

Uma vez que o tipo de questionário pedia que as variáveis fossem ordenadas por grau de importância, a interpretação do resultado é que, para a amostra da geração Y pesquisada, todas as variáveis que virão a seguir foram consideradas menos importantes que as anteriores.

Em décimo terceiro lugar ficou a variável denominada por Luz (2003) como “Ética e Responsabilidade Social”, que se refere à importância da empresa de ser ética e cumprir suas responsabilidades sociais. Essa variável está relacionada com as ideias de Loiola (2009), que afirmam que os membros dessa geração se

preocupam com a consciência global da empresa, levando em consideração os direitos humanos e o meio ambiente.

Os fatores que vieram em seguida, em décimo quarto lugar e décimo quinto, foram fatores relacionados respectivamente às variáveis propostas por Luz (2003) como “Imagem da Empresa” e “Modernidade”. Recorrendo a Lipkin e Perrymore (2010) é visto que essa geração se preocupa com a imagem perante a sociedade e ao bem estar que causa a ela. Quanto à modernidade, pode-se relacionar com a ideia de Tulgan (2009), que afirma que estes jovens preferem lidar com inovações tecnológicas por possuírem facilidade e alta capacidade para trabalhar com tecnologia.

As três últimas colocadas foram fatores relacionados às variáveis definidas por Luz (2003) como “Trabalho Realizado pelo funcionário”, “Participação” e “Envolvimento e Desenvolvimento”, e não foram analisadas como variáveis prioritárias dos jovens Y que participaram desse estudo.

Foram realizados também alguns cruzamentos das respostas para verificar, por exemplo, se os respondentes que trabalharam de carteira assinada em sua experiência de trabalho mais recente fizeram uma ordenação das variáveis de clima organizacional, propostas por Luz (2003), diferente dos respondentes cuja experiência de trabalho mais recente é estágio. Também foi avaliado se o curso acadêmico dos respondentes interferiu na ordenação dessas variáveis, entretanto, essas relações não apresentaram resultados relevantes para esse estudo e, por esse motivo, não serão aqui detalhadas. .

5 Considerações finais e recomendações para novos estudos

5.1.Considerações finais

O objetivo do presente trabalho foi identificar as variáveis do clima organizacional mais valorizadas pela geração Y. Para viabilizar o estudo, foram feitas pesquisas bibliográfica e de campo.

A pesquisa bibliográfica apresentou conceitos sobre a geração Y, suas motivações e expectativas no mercado de trabalho e sobre as variáveis de clima organizacional propostas por Luz (2003).

A pesquisa de campo foi realizada em maio de 2017, com 349 estudantes e profissionais atuantes no Estado do Rio de Janeiro, pertencentes à geração Y, que já estagiaram ou trabalharam de carteira assinada em pelo menos uma organização. Para essa pesquisa de campo utilizou-se um questionário elaborado no software Qualtrics e os dados obtidos foram tratados quantitativamente e analisados em conformidade com o referencial teórico adotado, sendo possível atingir o objetivo do estudo de identificar as variáveis de clima organizacional mais valorizadas pela geração Y.

As respostas obtidas na pesquisa permitiram analisar que apesar dos respondentes possuírem diferentes tipos de formação profissional, a maioria apresenta os comportamentos relacionados à geração Y no ambiente de trabalho, considerando os autores apresentados no referencial teórico.

Na pesquisa, as variáveis de clima organizacional foram agrupadas por temas que as relacionavam, sendo os temas: Remuneração e Reconhecimento, Evolução na Carreira, Liderança, Relações Interpessoais, Imagem e Valores da Empresa e Características do Trabalho. Cada tema agrupava de três a quatro variáveis adaptadas de Luz (2003), que entre elas, também foram classificadas em grau de importância pela frequência da ordenação das respostas. O resultado segue na tabela 8.

Tabela 8: *Ranking* do temas

| Ranking | Tema | Variáveis |
|----------------|------------------------------|---|
| 1º | Remuneração e Reconhecimento | 1º Salário 2º Benefícios 3º Mecanismos de valorização |
| 2º | Evolução na Carreira | 4º Chance de Crescimento 5º Treinamento/Desenvolvimento 6º Estabilidade |
| 3º | Liderança | 7º Direção 8º Gestão 9º Feedbacks |
| 4º | Relações Interpessoais | 10º Trabalho em equipe 11º Relação com colegas e chefia 12º Relacionamento Interdepartamental |
| 5º | Imagem e Valores da Empresa | 13º Ética 14º Organização e clareza 15º Imagem da empresa 16º Modernidade/Inovação |
| 6º | Características do Trabalho | 17º Desafios e relevância do trabalho 18º Envolvimento com resultados 19º Participação nas decisões |

Fonte: Próprio Autor (2017)

Lipkin e Perrymore (2010) afirmam que os jovens dessa geração precisam de constantes aprovações, gratificações e benefícios, como, por exemplo, reconhecimento, aumento de salário, recompensas financeiras e não financeiras, bônus, etc. Para as autoras, essa geração cresceu com a necessidade do recebimento de reconhecimento e elogio, e a falta disso resulta em jovens sem muito compromisso com o trabalho.

O tema “Remuneração e Reconhecimento” foi classificado como o mais importante, apesar de poucos autores escreverem sobre a relevância da remuneração para a geração Y. Na pesquisa realizada, a variável mais valorizada pelos Y foi o salário, sendo possível observar que os benefícios e outras formas de valorização e reconhecimento, também são variáveis atraentes para eles, os quais possuem a necessidade de serem motivados pela possibilidade de aumento salarial, benefícios, gratificações e recompensas financeiras e não financeiras (LIPKIN E PERRYMORE 2010)

A “Evolução na Carreira”, classificada como o segundo tema mais importante, confirma a afirmação de Oliveira (2010) que a geração Y atribui muito valor às variáveis de possibilidade de progresso profissional, de desenvolvimento e treinamento, e buscam manter-se em empresas que se adequam a essas exigências de crescimento e que oferecem constantes oportunidades de desenvolvimento de suas competências.

A ordem de classificação dos temas: “Liderança”, “Relações Interpessoais” e “Imagem e Valores da Empresa”, e a ordem das variáveis dentro de cada tema mostra que esses jovens se preocupam com a qualidade de gestão e direção das organizações. De acordo com Lipkin e Perrymore (2010) valorizam relações interpessoais harmoniosas e um ambiente de trabalho organizado e gratificante, onde eles sintam que trabalham contribuindo para o bem-estar da sociedade e para imagem da empresa perante seus *stakeholders*.

Apesar de “Características do Trabalho” estar em último lugar, o estudo teórico da geração Y apresenta que aspectos relacionados às variáveis como: trabalho realizado pelos funcionários; participação; processo decisório e envolvimento são valorizados (CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2010), porém, a pesquisa identificou que as demais variáveis se relacionam com as necessidades prioritárias desses jovens no ambiente organizacional.

Acredita-se que o objetivo do estudo tenha sido atingido visto que conseguiu identificar as variáveis do clima organizacional mais valorizadas pela geração Y. É relevante, que as organizações analisem constantemente suas práticas de gestão de pessoas para verificarem sua adequação e maximizarem suas chances de atrair e manter funcionários dessa geração.

5.2. Recomendações para novos estudos

Este estudo trouxe informações importantes para um melhor entendimento das variáveis e fatores mais valorizados pela geração Y em termos de clima organizacional.

Recomenda-se, porém, uma aplicação de pesquisa em outros estados, com uma amostra maior, pois é possível que os dados obtidos nesse trabalho, por ser de uma amostra por acessibilidade, composta por jovens Y moradores do Estado do Rio de Janeiro, não represente a geração Y como um todo.

Recomenda-se, para um aprofundamento e detalhamento no assunto, que sejam realizadas também entrevistas com os membros da geração estudada. Além disso, seria interessante acrescentar perguntas para identificar as classes

sociais dos respondentes, para verificar se a diferença entre as rendas desses jovens interfere no grau de importância dado às variáveis.

6 Referências Bibliográficas

ALSOP, R. **The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace**. Editora Jossey-Bass. 1ª ed. Estados Unidos, 2008.

BARÇANTE, Luiz; CASTRO, Guilherme. **Ouvindo a Voz do Cliente Interno: Transforme seu funcionário num parceiro**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1999.

BOOG, Gustavo G. O choque das gerações baby boomers, X e Y: Como sair desta? **Sistema Boog de consultoria**, 2009. Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas/031109-o-choque-das-geracoes-baby-boomers-x-e-y-como-sair-desta.shtm>> Acesso em: 28 de abril de 2017.

CAVAZOTTE, F; LEMOS, A.H.C.; VIANA, M. D. Novas Gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? Caderno **EBAPE.BR**, v. 10, n.1, artigo 9, Rio de Janeiro, Mar. 2012

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

DULIN, L. Leadership Preferences of a Generation Y Cohort. A Mixed Methods Investigation. **Journal of Leadership Studies**, v. 2, n. 1, p. 43-59, 2008.

ENGELMANN, D. **O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração**. v. 23, p. 2013, 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoascomo-lidaremos-com-a-geracao-y.html>> Acesso em: 13 de maio de 2017.

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

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

HOUAIS, A. V., M. S., F. M.M.F. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**, Rio de Janeiro: Moderna. 2ª edição. 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KUPPERSCHMIDT, B. R. Multigeneration employees: strategies for effective management. **Health Care Manager**, 19(1) 65-76. doi:10.1097/00126450-200019010-00011, 2000.

LAB SSJ. **Geração Y: perspectivas sobre o ambiente multigeracional**. Pocket learning, 2010.

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

LOIOLA, R. Geração Y. **Revista Galileu**. São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.

LOMBARDIA, P. G., STEIN G. e RAMÓN J., Quem é a geração Y? **HSM Management**, n.70, p.1-7. Set./Out. 2008.

LUZ, R. S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

_____. **Gestão de Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

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

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PAZ, C. B. A. **Clima Organizacional e Geração Y**. 2014. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2014

MAXIMIANO, A. C. **A Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009

MENDES, T. Geração Y: forjada pelas novas tecnologias. **RBA – Revista Brasileira de Administração**. São Paulo: CFA, n. 91, p. 52-54, nov./dez. 2012.

MUNRO, R. C. Mentoring Needs and Expectations of Generation-Y. Human Resources Practitioners: Preparing the Next Wave of Strategic Business Partners. **Journal of Management Research**, v.1, n.2, 2009.

RAINES, C. **Beyond Generation X: A practical guide for managers**. Course Technology: 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010;

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SMOLA, K. W; SUTTON, C. D. Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millenium. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, p. 363-382, 2002.

TULGAN, B. **Not everyone gets a trophy**: how to manage generation Y. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32. 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

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

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

Apêndice 1

Olá! Meu nome é Beatriz Fernandes e sou formanda em Administração pela PUC-Rio.

Se você nasceu entre 1980 e 2001 e já trabalhou (considerando estágio), gostaria da sua ajuda para responder esse questionário sobre Clima Organizacional para meu trabalho de conclusão de curso. Fique à vontade para compartilhar com seus amigos! É fácil e rápido de responder.

O prazo é até dia 13 de maio. Em caso de dúvida pode enviar um e-mail para: beatriz.o.fernandes@hotmail.com

Conto com suas respostas! Muito obrigada!

PARTE 1

1 - Sexo?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2 - Em que ano você nasceu?

- ☐ 1980 - 1985
- ☐ 1986 - 1990
- ☐ 1991 - 1996
- ☐ 1997 - 2001
- ☐ Outros

3 - Você mora no Rio de Janeiro?

- ☐ Sim
- ☐ Não

4 - Você já trabalhou? (Considerando carteira assinada e/ou estágio)

- ☐ Sim
- ☐ Não

5 - O trabalho que você está, ou o último que você esteve, foi de carteira assinada (CLT) ou estágio?

- ☐ Trabalho de carteira assinada
- ☐ Estágio

6 - Quando era criança/adolescente realizava atividades extracurriculares (Ex: Cursos, atividades voluntárias, etc.)?

- ☐ Sim
- ☐ Não

7 - Você realiza atividades extracurriculares atualmente?

- ☐ Sim
- ☐ Não

8 - Fala algum outro idioma?

- ☐ Inglês
- ☐ Espanhol
- ☐ Francês
- ☐ Outros
- ☐ Não

9 - Qual o seu grau de escolaridade?

- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Superior Incompleto – Interrompido
- ☐ Superior Incompleto – Cursando
- ☐ Superior Completo
- ☐

A pergunta abaixo era inibida quando “Ensino Médio Incompleto” e “Ensino Médio Completo” estavam selecionados.

10 - Qual é/foi seu curso acadêmico?

- ☐ Administração
- ☐ Engenharia
- ☐ Economia
- ☐ Direito
- ☐ Psicologia
- ☐ Comunicação Social (Ex: Jornalismo, Publicidade, Cinema)
- ☐ Outros:

11 - Qual o seu tempo total de experiência de trabalho?

- ☐ 0 - 2 anos
- ☐ 3 - 5 anos
- ☐ 6 - 8 anos
- ☐ 9 - 11 anos
- ☐ 11 ou mais anos

12 - Há quanto tempo está (ou por quanto tempo esteve) em seu último trabalho ou estágio?

- ☐ 0 - 2 anos
- ☐ 3 - 5 anos
- ☐ 6 - 8 anos
- ☐ 9 - 11 anos
- ☐ 11 ou mais anos

13- Seu último trabalho ou estágio foi em empresa pública ou privada?

- ☐ Pública
- ☐ Privada
- ☐ 3º Setor (Ex: ONGs e Fundações)

14 - Por qual motivo saiu da última empresa?

- ☐ Falta de oportunidade de crescimento
- ☐ Relacionamento ruim com gestor
- ☐ Horário de trabalho não respeitado
- ☐ Dificuldade de equilibrar a vida pessoal e a profissional
- ☐ Nunca troquei de empresa
- ☐ Outros

15 - Você busca equilibrar sua vida pessoal e a profissional?

- ☐ Sim
- ☐ Não

16 - Você consegue equilibrar sua vida pessoal e a profissional?

- ☐ Sim
- ☐ Não

PARTE 2

1 - Organize um Ranking das variáveis sobre Remuneração e Reconhecimento, sendo a primeira a mais importante e a última a menos importante (Arraste as linhas).

- Salário e a possibilidade de aumento.
- Benefícios.
- Mecanismos de valorização e reconhecimento (Ex: Prêmios financeiros/não financeiros e bônus).

2 - Organize um Ranking das variáveis sobre Evolução na Carreira, sendo a primeira a mais importante e a última a menos importante (Arraste as linhas).

- Chance de crescimento.
- Treinamento e desenvolvimento.
- Estabilidade na empresa.

3 - Organize um Ranking das variáveis sobre Imagem, Valores e Características da Empresa, sendo a primeira a mais importante e a última a menos importante (Arraste as linhas).

- Imagem da empresa perante os clientes, fornecedores e comunidade.
- Ética e as responsabilidades sociais da empresa.
- Modernização e inovação de produtos, processos, serviços e tecnologia.
- Organização e clareza dos objetivos e planos da empresa.

4 - Organize um Ranking das variáveis sobre Liderança, sendo a primeira a mais importante e a última a menos importante (Arraste as linhas).

- Estilo de gestão.
- Feedbacks (Receber feedback do líder).
- Qualidade da direção, das estratégias e da condução dos negócios.

5 - Organize um Ranking das variáveis sobre Relações Interpessoais, sendo a primeira a mais importante e a última a menos importante (Arraste as linhas).

- Trabalho em equipe.
- Relacionamento com a chefia e demais funcionários.
- Relacionamento com diferentes departamentos.

6 - Organize um Ranking das variáveis sobre O Trabalho, sendo a primeira a mais importante e a última a menos importante (Arraste as linhas).

- Envolvimento com os objetivos e resultados.
- Trabalho desafiador e relevante.
- Participação nas decisões.

PARTE 3

1 - Organize um Ranking das variáveis de Clima Organizacional, sendo a primeira a mais importante e a última a menos importante (Arraste as linhas).

- Remuneração e Reconhecimento (Salário; benefícios; reconhecimento).
- Evolução na Carreira (Chance de Crescimento; treinamento/desenvolvimento; estabilidade).
- Imagem, Valores e Características da Empresa (Ética; modernidade/ inovação; organização/clareza).
- Liderança (Gestão; feedbacks; direção).
- Relações Interpessoais (Trabalho em equipe; relação com colegas/chefia/departamentos).
- Características do Trabalho (Envolvimento; participação; desafios; relevância do trabalho).